

**STRATEGI ROTASI KERJA DAN PEMBERIAN KOMPENSASI
DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus di BPRS Bumi Artha Sampang
Kantor Cabang Kebumen)**



SKRIPSI

“Diajukan kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
IAIN Purwokerto untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)”

Oleh :
SAEFUL NUR ROHMAN
NIM. 1522202034

**JURUSAN PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
PURWOKERTO
2019**

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Saeful Nur Rohman
NIM : 1522202034
Semester : IX (Sembilan)
Jenjang : S-1
Fakultas : Ekonomi Bisnis Islam
Jurusan : Perbankan Syariah
Judul Skripsi : **Strategi Rotasi Kerja dan Pemberian Kompensasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen)**

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil karya saya sendiri. Hal-hal yang bukan karya saya, dalam skripsi ini diberi tanda citasi dan dicantumkan dalam daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari terbukti ternyata pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan skripsi dan gelar akademik yang saya peroleh.

Purwokerto, 07 Oktober 2019

Yang menyatakan,




Saeful Nur Rohman
NIM. 1522202034



KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No.40A Purwokerto 53126
Telp. 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553, www.iainpurwokerto.ac.id


PENGESAHAN

Skripsi Berjudul


**STRATEGI ROTASI KERJA DAN PEMBERIAN KOMPENSASI
DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus di BPRS Bumi Artha Sampang
Kantor Cabang Kebumen)**

Yang disusun oleh Saudara **Saeful Nur Rohman NIM. 1522202034** Jurusan/Program Studi **Perbankan Syariah** Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Purwokerto, telah diujikan pada hari **Selasa**, tanggal **15 Oktober 2019** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Sarjana Ekonomi (S.E)** oleh **Sidang Penguji Skripsi**

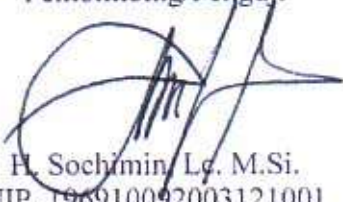
Ketua Sidang/Penguji


Lin Solihin, M. Ag.
NIP. 197208052001121002


Sekretaris Sidang/Penguji


Dewi Laela Hilyatin, S.E., M.S.I.
NIP. 198511122009122007

Pembimbing/Penguji


H. Sochim Lc. M.Si.
NIP. 196910092003121001

Purwokerto, 28 Oktober 2019
Mengetahui/Mengesahkan
Dekan


Dr. H. Jamal Abdul Aziz, M.Ag.
NIP. 197309212002121004

NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada
Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan
Bisnis Islam IAIN Purwokerto
Di Purwokerto

Assalamualaikum Wr. Wb

Setelah membaca, memeriksa dan melakukan koreksi serta perbaikan-perbaikan, maka dengan ini saya sampaikan naskah saudara:

Nama : Saeful Nur Rohman
NIM : 1522202034
Fakultas/ Jurusan : Ekonomi dan Bisnis Islam/ Perbankan Syariah
Judul Skripsi : **Strategi Rotasi Kerja dan Pemberian Kompensasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen)**

Saya berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Purwokerto untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar Sarjana dalam ilmu Perbankan Syariah (S.E)

Wassalamualaikum Wr. Wb

Purwokerto, 07 Oktober 2019

Pembimbing



H. Sochimira, Lc., M.Si.

NIP. 19691009 200312 1 001

MOTTO

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya”

(Q.S. Al-Baqarah: 286)



IAIN PURWOKERTO

PERSEMBAHAN

Sebuah karya skripsi berjudul “ *Strategi Rotasi Kerja dan Pemberian Kompensasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen)*”, dengan rasa syukur atas limpahan rahmat Allah SWT, penulis persembahkan kepada:

1. Almamaterku Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Purwokerto.
2. Kedua orang tua tercinta Bapak achmad Rohmadi (Alm.), Bapak Maryono dan Ibu Khakimah, yang dengan ikhlas mendidik, merawat serta memberikan do'a dan motivasi selama ini. Dan dengan susah payah telah membekali segalanya untuk kehidupan penulis.
3. Kakak saya Suhabib, dan adik saya Rosyid Zaenal Abidin terima kasih atas doa dan dukungan, senyuman kalian adalah acuan semangat penulis yang selalu mengaliri setiap langkah keberhasilan skripsi ini, terimakasih atas dukungan dan doanya.
4. Semua Keluarga besarku yang selalu memberikan dukungan, do'a dan motivasinya.
5. Abah Taufiqurrahman dan Ibu Nyai Wasilatul Karomah beserta seluruh keluarga besar Pondok Pesantren Darul Abror.
6. Rifa Syafi Hulwa Salsabila dan keluarga yang selalu memberikan dukungan, do'a dan motivasi.
7. Sahabat-sahabatku, kawan-kawan, teman keluarga 3id Doni Guswa Adianto dan Yusuf Hidayatullah yang selalu direpotkan dan merepotkan, terutama untuk Perbankan Syariah A 2015 yang telah berjuang bersama menyelusuri lika-liku dalam mencari ilmu. Sukses untuk kalian semua! *You Are The Best!*

**JOB ROTATION STRATEGY AND COMPENSATION
IN IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE
(Case Study at BPRS Bumi Artha Sampang
Kebumen Branch Office)**

Saeful Nur Rohman

NIM 1522202034

E-Mail: Saeful3003.sn@gmail.com

Sharia Banking S1 Study Program

Faculty of Islamic Economics and Business (FEBI)

Purwokerto State Islamic Institute (IAIN)

ABSTRACT

To improve and encourage employees to be more enthusiastic about working, the company will provide job training to employees so that employees will feel comfortable, adaptable, and reduce the possibility of employee discipline. The training conducted at the BPRS Bumi Artha Sampang Kebumen Branch Office was the implementation of job rotation with the aim of empowering the potential of employees. Giving compensation is also a way of the BPRS Bumi Artha Sampang Kebumen Branch Office in maintaining and motivating employees. Job rotation and compensation are expected to improve the performance of employees. This study aims to analyze how the process of implementing job rotation and providing compensation in improving employee performance at the BPRS Bumi Artha Sampang Kebumen Branch Office.

Research methodology in the preparation of this study uses qualitative methods that are developing theories by describing the analysis of work rotation and compensation in improving employee performance. This research uses the type of field research (Field Research). Whereas in data collection by observation, interviews, and documentation, and using descriptive analysis.

Based on the research and discussion that has been done, it can be concluded that the implementation of job rotation in BPRS Bumi Artha Sampang Kebumen Branch Office is in the form of job transfer rotation and place rotation that has been done well. Whereas in the form of compensation in the form of direct compensation, namely salary and incentive pay. Whereas indirect compensation is in the form of BPJS Health and employment.

Keywords: *Job Rotation, Compensation, Employee Performance*

**STRATEGI ROTASI KERJA DAN PEMBERIAN KOMPENSASI
DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus di BPRS Bumi Artha Sampang
Kantor Cabang Kebumen)**

Saeful Nur Rohman

NIM. 1522202034

E-Mail: Saeful3003.sn@gmail.com

Prodi S1 Perbankan Syariah

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI)

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto

ABSTRACT

Untuk meningkatkan dan mendorong karyawan agar lebih semangat bekerja, perusahaan akan memberikan pelatihan kerja kepada karyawan sehingga karyawan akan merasa nyaman, mudah beradaptasi, dan menurunkan kemungkinan ketidakdisiplinan dari pegawai. Pelatihan yang dilakukan di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen yaitu pelaksanaan rotasi kerja, dengan tujuan memberdayakan potensi-potensi dari karyawan. Pemberian kompensasi juga menjadi cara dari BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen dalam mempertahankan dan memotivasi karyawan. Rotasi kerja dan pemberian kompensasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja dari karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana proses pelaksanaan rotasi kerja dan pemberian kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen.

Metodologi penelitian dalam penyusunan penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang bersifat mengembangkan teori dengan mendeskripsikan mengenai analisis rotasi kerja dan pemberian kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian lapangan (*Field Research*). Sedangkan dalam pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi, serta menggunakan analisis deskriptif.

Berdasarkan penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan rotasi kerja di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen berupa rotasi alih tugas dan rotasi alih tempat yang sudah dilakukan dengan baik. Sedangkan dalam pemberian kompensasi berupa kompensasi langsung, yaitu gaji dan upah insentif. Sedangkan kompensasi tidak langsung berupa pemberian BPJS Kesehatan dan ketenagakerjaan.

Kata kunci: Rotasi Kerja, Kompensasi, Kinerja Karyawan

PEDOMAN TRANSLITERASI (ARAB LATIN)

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

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	ba ^ˁ	B	Be
ت	ta ^ˁ	T	Te
ث	ša	š	Es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	ḥ	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	kha ^ˁ	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Žal	Ž	za (dengan titik di atas)
ر	ra ^ˁ	R	er
ز	Zai	Z	zet
س	Sin	S	es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	šad	š	es (dengan titik di bawah)
ض	ḍad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	ta ^ˁ	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	za ^ˁ	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
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
م	Mim	M	„em
ن	Nun	N	„en
و	Waw	W	w
ه	ha“	H	ha
ء	hamzah	„	apostrof
ي	ya“	Y	ye

Konsonan Rangkap karena Syaddah ditulis rangkap

متعددة	Ditulis	<i>Muta“addidah</i>
عدة	Ditulis	„ <i>iddah</i>

Ta‘marbutah di akhir kata Bila dimatikan tulis h

حكمة	Ditulis	<i>hikmah</i>
جزية	Ditulis	<i>jizyah</i>

(ketentuan ini tidak diperlukan apada kata-kata arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti zakat, salat, dan sebagainya, kecuali, bila dikehendaki lafal aslinya)

- a. Bila diketahui dengan kata sandang “*al*” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*.

كرامة الأولياء	Ditulis	<i>Karāmah al-auliyā</i>
----------------	---------	--------------------------

- b. Bila *ta“marbutah* hidup atau dengan harakat, *fathah* atau *kasrah* atau *dammah* ditulis dengan *t*.

زكاة الفطر	Ditulis	<i>Zakāt al-fitr</i>
------------	---------	----------------------

B. Vokal Pendek

َ	Fathah	Ditulis	A
ِ	Kasrah	Ditulis	I
ُ	d‘ammah	Ditulis	U

C. Vokal Panjang

1.	Fathah + alif	Ditulis	Ā
	جاهلية	Ditulis	<i>Jāhiliyah</i>
2.	Fathah + ya‘‘mati	Ditulis	Ā
	تنسى	Ditulis	<i>Tansā</i>
3.	Kasrah + ya‘‘mati	Ditulis	I
	كريم	Ditulis	<i>Karim</i>
4.	Dammah + wawu mati	Ditulis	Ū
	فروض	Ditulis	<i>Furūd</i>

D. Vokal Rangkap

1.	Fathah + ya‘‘mati	Ditulis	Ai
	بينكم	Ditulis	<i>Bainakum</i>
2.	Fathah + wawu mati	Ditulis	Au
	قول	Ditulis	<i>Qaul</i>

E. Vokal Pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof

أنتم	Ditulis	<i>a''antum</i>
أعدت	Ditulis	<i>u''iddat</i>
لننشكرتم	Ditulis	<i>la''in syakartum</i>

F. Kata Sandang Alif + Lam

a. Bila diikuti huruf *Qamariyyah*

القران	Ditulis	<i>al-Qur''ān</i>
القياس	Ditulis	<i>al-Qiyās</i>

b. Bila diikuti huruf syamsiyyah ditulis dengan menggunakan huruf Syamsiyyah yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf / (el)nya.

السماء	Ditulis	<i>as-Samā</i>
الشمس	Ditulis	<i>asy-Syams</i>

G. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya

ذو بالفروض	Ditulis	<i>zawi al- furūd</i>
أهل السنة	Ditulis	<i>ahl as-Sunnah</i>

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur kepada Allah SWT karena atas segala nikmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “*Strategi Rotasi Kerja dan Pemberian Kompensasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen)*”. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah kepada Baginda Nabi Agung Muhammad SAW, keluarganya, sahabat-sahabatnya dan pengikutnya sampai akhir zaman. Dengan penuh perjuangan dan semangat semoga kita dalam mengemban tugas sebagai *khalifah fil ardhi*.

Skripsi ini diajukan untuk memenuhi tugas dan syarat dalam rangka memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.

Ucapan terimakasih sepenuh hati penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan bimbingan, arahan, dukungan dan bantuan apapun yang sangat besar kepada penulis. Ucapan terimakasih terutama penulis sampaikan kepada:

1. Dr. H. Moh. Roqib, M.Ag, selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto .
2. Dr. Fauzi, M.Ag. Wakil Rektor I Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.
3. Dr. H. Ridwan, M.Ag. Wakil Rektor II Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.
4. Dr. H. Sul Khan Chakim, S.Ag., M.M. Wakil Rektor II Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.
5. Dr. H. Jamal Abdul Aziz, M.Ag., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto .
6. Yoiz Shofwa S, S.P., M.S.I. selaku Ketua Jurusan Perbankan Syariah Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.
7. H. Sochimim, Lc., M.Si. selaku Kepala Laboratorium Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto dan selaku

dosen pembimbing yang selalu mengingatkan, memberi motivasi, memberi arahan, dan selalu sabar dalam membimbing.

8. Seluruh Dosen dan staf Administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Purwokerto yang telah mengajarkan dan membekali ilmu pengetahuan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
9. Seluruh karyawan BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen yang telah membantu penulis menyelesaikan skripsi ini.
10. Kedua orang tua penulis, yaitu Almarhum Bapak Achmad Rohmadi dan Ibu Khakimah serta Bapak Maryono yang selalu mendoakan dan mendukung, memberi nasihat dan motivasi kepada penulis.
11. Kakak tercinta, Suhabib dan adik tercinta Rosyid Zaenal Abidin yang selalu memberi semangat kepada penulis.
12. Abah Taufiqurrahman dan Ibu Nyai Wasilah beserta seluruh keluarga besar Pondok Pesantren Darul Abror.
13. Kepada keluarga besar Embah Siswandi, yang telah memberikan doa dan semangatnya kepada penulis.
14. Sahabat Keluarga 3id, Doni Guswa Adianto dan Yusuf Hidayatullah yang selalu memberikan doa, semangat dan dukungannya.
15. Rifa Syafi Hulwa Salsabila, Mama, Bapak dan, Tsaqif, yang telah memberikan do'a, semangat, motivasi, bantuan dan dukungannya. Dan selalu direpotkan oleh penulis setiap harinya.
16. Terimakasih untuk sahabat-sahabatku, Alfian, Ilham, Ibnu Hidayat, Fendianto, Nopal, Almas, Arif, Angga, Slamet Pamuji, Roy, Faishol, Esa, Annaj, Imron, Ashari, Aji, Sukron, Asyrofi, Aziz Hidayat, Faiz Attamami, Khotib, Majid, Fatur, Novas, Arif Hudiono, Ilham Faturrohman, Riyan, Khotib, Zaenal, Anwar, Ojan, dan semua yang tidak bisa penulis sebut satu persatu.
17. Teman seperjuangan PS-A angkatan 2015 yang saling memberikan dukungan dan semangat.
18. Teman-teman KKN angkatan 42 kelompok 23 Desa Karangduwur dan teman-teman PPL yang saling memberikan dukungan dan semangat.

19. Terima kasih tempat Foto copy Andalus, tanpa kalian skripsi ini tidak bisa selesai.

Dan semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Kalian *is the Best!!*

Dengan kekurangan dan keterbatasan, penulis semaksimal mungkin menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Jika dalam penyusunan skripsi ini banyak kesalahan dan kekurangan, maka penulis meminta saran dan kritik untuk kebaikan. Semoga skripsi ini bisa memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.



IAIN PURWOKERTO

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN PENULISAN.....	ii
PENGESAHAN.....	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI	ix
KATA PENGANTAR.....	xiii
DAFTAR ISI.....	xvi
DAFTAR TABEL	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Definisi Operasional.....	8
C. Rumusan Masalah	11
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	11
E. Kajian Pustaka.....	12
F. Sistematika Pembahasan	15
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Rotasi Pekerjaan	16
1. Pengertian Rotasi Pekerjaan.....	16
2. Macam-macam Rotasi Pekerjaan.....	17
3. Manfaat dan tujuan rotasi pekerjaan	18
4. Cara-cara rotasi pekerjaan	19
5. Sebab dan Alasan Rotasi Pekerjaan.....	20
6. Tahapan dalam Rotasi Pekerjaan	22
B. Kompensasi.....	23
1. Pengertian Kompensasi.....	23

2. Tujuan dan Asas Kompensasi	25
3. Bentuk-bentuk kompensasi	28
4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi	29
C. Kinerja karyawan	31
1. Pengertian kinerja	31
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja	32
3. Penilaian kinerja	33
4. Tujuan penilaian kinerja	34
5. Penggunaan penilaian kinerja karyawan	35
6. Manfaat penilaian kinerja	35
7. Indikator kinerja	37
D. Landasan Teologis	37

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis penelitian	41
B. Lokasi dan Tempat Penelitian	41
C. Subjek dan Objek Penelitian	42
D. Jenis dan Sumber Data Penelitian	42
E. Teknik Pengumpulan Data	43
F. Teknik Analisis Data	46
G. Uji Keabsahan Data	49

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	50
1. Sejarah Singkat PT. BPRS Bumi Artha Sampang	50
2. Tujuan Pendirian PT. BPRS Bumi Artha Sampang	52
3. Visi dan Misi	52
4. Motto dan Etos Kerja	53
5. Lokasi PT. BPRS Bumi Artha Sampang	53
6. Struktur Organisasi BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen	54
7. Produk-produk PT. BPRS Bumi Artha Sampang	54

8. Mekanisme Operasional BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen.....	56
B. Pelaksanaan strategi rotasi kerja di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen.....	59
C. Pelaksanaan pemberian kompensasi di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen.....	66
D. Analisis Data.....	68

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	77
B. Saran.....	78

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

IAIN PURWOKERTO

DAFTAR TABEL

Tabel 1	: Data Rotasi Karyawan.....	7
Tabel 2	: Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu	12
Tabel 3	: Susunan Organisasi BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen.....	54
Table 4	: Data Rotasi Karyawan.....	61
Tabel 5	: Penilaian Hasil Kerja.....	63
Tabel 2	: Penilaian Kemampuan Fungsional.....	64
Tabel 3	: Penilaian Kemampuan Manajerial	64
Table 4	: Penilaian sikap dan perilaku.....	65

IAIN PURWOKERTO

DAFTAR LAMPIRAN

1. Pedoman wawancara, observasi, dan dokumentasi
2. Wawancara dengan Kepala Cabang, Customer Service, Teller, Accounting, Adm. Pembiayaan dan Legal, serta Account Officer.
3. Lembar penilaian kinerja karyawan



IAIN PURWOKERTO

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manusia merupakan sumber daya yang paling penting dari sebuah organisasi. Manusia dapat memberikan bakat, keterampilan, keahlian, pengetahuan, dan pengalaman untuk mencapai tujuan-tujuan sebuah organisasi. Dalam proses pencapaian tujuan-tujuan perusahaan (organisasi), banyak terjadi hambatan dan permasalahan. Hambatan yang dihadapi manajemen bukan hanya terletak pada bahan mentah, alat-alat bekerja, mesin-mesin produksi uang dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya tersebut.¹ Oleh karena itu, pentingnya peran manusia dalam kompetisi baik jangka pendek maupun jangka panjang dalam agenda bisnis, suatu organisasi harus memiliki nilai lebih dibandingkan dengan organisasi lainnya. Organisasi yang berhasil mempengaruhi pasar jika dapat menarik perhatian atas kelebihan yang dimiliki dalam berbagai hal dibandingkan dengan organisasi lainnya.²

Suatu perusahaan akan bertahan lama dan akan mendapatkan keuntungan yang banyak apabila dikelola dengan baik. Tidak hanya dari peralatan atau sarana prasarananya, melainkan kualitas dari karyawannya juga harus baik, dengan dikelola sesuai keinginan karyawan dan lingkungan sekitar sehingga menciptakan kenyamanan dan produktifitas yang unggul dalam mencapai tujuan perusahaan.

Manusia sebagai faktor dalam keberhasilan suatu organisasi (perusahaan), dipengaruhi oleh 2 (dua) faktor, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Kedua faktor ini menurut Mangkuprawira dan Hubies:³

¹ Rivai, *Islamic Human Capital dari Teori ke Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009), hlm. 7.

² Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2012), hlm. 4.

³ Monic Aprilia Andriyati, "Analisis Pengaruh Rotasi Pekerjaan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero)

1. Unsur intrinsik terdiri dari: tingkat pendidikan, tingkat pengetahuan, tingkat keterampilan, dan sikap-sikap terhadap kinerja.
2. Unsur ekstrinsik terdiri dari: lingkungan kerja, lingkungan sosial budaya, lingkungan ekonomi, lingkungan belajar, lingkungan kerja termasuk budaya kerja dan teknologi.

Organisasi harus mampu menggali sumber daya yang ada di dalam organisasi yang dapat dijadikan sebagai keunggulan organisasi yang sifatnya bertahan lama dan berkelanjutan. Ketika organisasi dihadapkan pada ketidakpastian, maka transformasi organisasi adalah kunci bagi organisasi yang membutuhkan untuk tetap bisa bertahan dan melakukan sesuatu yang berbeda untuk mempertahankan keberadaannya tersebut.⁴

Dalam usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi (perusahaan) dan menghadapi globalisasi ekonomi, suatu organisasi haruslah mampu memberikan pemberdayaan yang baik kepada karyawan. Dan karyawan merupakan kekayaan (aset) utama dalam organisasi (perusahaan) yang harus di manajemen dan di pelihara dengan baik.

Manajemen sumber daya manusia adalah pelaksana dan bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan sumber daya manusia mulai dari pengadaan, pelatihan dan pengembangan, sampai pemisahan tenaga kerja.⁵ Kegiatan-kegiatan ini sangat penting karena merupakan penentu dalam pencapaian tujuan-tujuan strategis dari organisasi (perusahaan). Fungsi-fungsi sumber daya manusia dilaksanakan sesuai dengan arahan dan visi organisasi (perusahaan) untuk kepentingan para anggota organisasi (perusahaan) dan masyarakat lainnya.

Untuk meningkatkan dan mendorong karyawan agar lebih semangat bekerja, perusahaan akan memberikan pelatihan kerja kepada karyawan sehingga karyawan akan merasa nyaman, mudah beradaptasi, dan

Tbk. Kantor Cabang Semarang”, (Semarang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro, 2014), hlm. 2.

⁴ Doni Juni Priansa, *Perencanaan Dan Pengembangan SDM*, (Bandung: Alfabeta, 2016), hlm. 8.

⁵ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2012), hlm. 23-24.

menurunkan kemungkinan ketidak disiplin dari pegawai. Metode pelatihan yang diberikan dapat berupa rotasi kerja, kelas pelatihan, serta *mentoring and coaching*. Setelah proses pelatihan, perusahaan akan mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi dengan cara memberikan kompetensi, penghargaan serta lainnya. Hal ini dilakukan perusahaan agar meningkatkan kepuasan kerja dan mempertahankan angkatan kerja yang produktif (Robbins, 2010: 277).⁶

Kinerja karyawan terkadang mengalami fluktuatif, masalah-masalah yang sering dihadapi biasanya berasal dari faktor eksternal dan internal, dari faktor eksternal seperti lingkungan sekitar karyawan ataupun dari faktor internal yaitu karyawan itu sendiri, biasanya timbul rasa bosan akibat sudah bekerja dalam waktu yang lama dan bekerja pada bidang maupun tempat yang sama, perilaku malas, kurang komitmen, kedisiplinan yang tidak terkendali, dan ketidakhadiran yang terlalu banyak atau bahkan melakukan tindak kecurangan (*fraud*).⁷ Salah satu upaya yang dilakukan oleh organisasi (perusahaan) agar tetap dalam posisi yang tepat dalam melayani konsumen secara maksimal dan mencapai tujuan yang dituju adalah menetapkan rotasi kerja kepada karyawannya. Rotasi kerja sebagai suatu cara dalam meningkatkan kualitas kinerja dari karyawan sehingga tercapainya efektifitas dan produktivitas dalam organisasi (perusahaan). Rotasi kerja juga dapat meningkatkan dan memaksimalkan kinerja dan mendorong karyawan lebih aktif dan juga menambah wawasan.

Mourdoukoutas juga menyatakan bahwa rotasi pekerjaan merupakan salah satu pilihan dalam organisasi agar karyawannya dapat menyesuaikan dengan perubahan kondisi kerja. Hal ini dapat mendorong adanya

⁶ Nur Irmawati Rahayu, "*Pengaruh Rotasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Sebagai Variabel Intervening*", Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, 2018.

⁷ Lutfatal Aeni, "*Implikasi Rotasi Kerja dan Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Tegal*", Tugas Akhir Jurusan Manajemen Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, 2017.

penambahan kemampuan dan perilaku dari karyawan lama serta untuk orientasi dan penempatan karyawan baru.⁸

Disamping rotasi kerja, pemberian kompensasi/gaji juga turut berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu cara dari manajer dalam meningkatkan produktivitas kerja, kepuasan kerja, dan motivasi adalah melalui kompensasi.⁹ Gaji/upah yang berdasarkan kinerja (*Performance Related Pay-PRP*) dianggap oleh banyak organisasi sebagai suatu bagian fundamental dari manajemen kinerja. Tujuan utama dari kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan.¹⁰ Sedangkan tujuan umum daripada PRP adalah untuk memberikan intensif dan imbalan yang akan meningkatkan kinerja organisasi dengan meningkatkan kinerja individu.

Apabila karyawan menerima kompensasi/gaji sesuai dengan harapannya, maka karyawan akan merasa puas dan berusaha semaksimal mungkin. Sebaliknya seorang karyawan akan mengalami penurunan kinerja ketika kompensasi yang diberikan tidak sebanding dengan pekerjaan yang telah dilakukan.

Menurut Wilson Bangun, kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*).¹¹ Sedangkan menurut Surya Dharma dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Kinerja*, yang diartikan manajemen kinerja adalah sebuah proses untuk menetapkan apa yang harus dicapai, dan pendekatannya untuk mengelola dan pengembangan manusia melalui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam suatu

⁸ Monic Aprilia Andriyati, "*Analisis Rotasi Pekerjaan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Semarang*", Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Diponegoro, 2014.

⁹ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2012), hlm.255.

¹⁰ R. Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2*, (Jakarta: Erlangga, 2008), hlm. 4.

¹¹ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm.231

jangka waktu tertentu baik pendek maupun jangka panjang.¹² Oleh karena itu, kinerja karyawan sebagai salah satu hal penting yang harus dikelola dengan baik untuk menjalankan perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuannya serta tidak mengalami kerugian.

Perusahaan dalam keberadaanya sebagai unit organisasi, pada umumnya didirikan dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan dengan jalan menyediakan barang atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Keuntungan dapat diperoleh apabila perusahaan terdapat kinerja karyawan yang maksimal. Kriteria keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi mencakup:¹³

1. Kejelasan mengenai apa bentuk keberhasilannya dalam organisasi.
2. Komitmen dari manajemen puncak.
3. Perasaan memiliki dan komitmen manajemen lini.
4. Keyakinan staf/karyawan bahwa proses tersebut konsisten dan adil terkait dengan kontribusi dan kemampuan.
5. Kesesuaian budaya-proses yang tepat dan pengembangan suatu gaya manajemen yang memberdayakan.
6. Suatu proses manajemen strategis yang dimiliki bersama.
7. Tingkat keahlian yang tinggi baik para manajer maupun para individu dalam mendefinisikan akuntabilitas dan kompetensi, menentukan sasaran dan mengukur kinerja atas dasar kontribusi.
8. Seorang bagian kepala sumberdaya manusia yang memainkan peran penting dan inovatif dalam memastikan bahwa kondisi ini terpenuhi serta terpelihara.

Kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting dalam mencapai tujuan dari sebuah perusahaan, sedangkan keuntungan atau laba merupakan sarana yang penting bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan. Maka dari itu perusahaan harus berusaha untuk mengelola sumber daya manusianya yaitu karyawan dengan baik. Semakin baik kinerja karyawan,

¹² Surya Dharma, *Manajemen Kinerja Kinerja Falsafah, Teori, dan Penerapannya*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), hlm. 25.

¹³ Surya Dharma, *Manajemen Kinerja...* hlm. 347-348

maka akan semakin banyak menarik konsumen atau nasabah dalam menggunakan barang atau jasanya, dengan demikian perusahaan akan mampu bertahan hidup, tumbuh dan berkembang lebih lanjut, serta tangguh dalam mengatasi pengaruh faktor-faktor lingkungan yang senantiasa berubah.

Salah satu yang dianggap ramai dalam persaingan untuk mendapatkan konsumen guna memperoleh keuntungan yang maksimal yaitu dalam lembaga keuangan yakni perbankan. Bank dengan fungsi dan manfaatnya antara lain sebagai perantara pihak-pihak yang mempunyai kelebihan dana (*surplus of funds*) dengan pihak-pihak yang kekurangan dan memerlukan dana (*lack of funds*), serta juga melayani kebutuhan pembiayaan serta melancarkan mekanisme sistem pembayaran bagi semua sektor perekonomian masyarakat. Banyak masyarakat yang menggunakan jasa perbankan dalam perkembangan kehidupan setiap harinya. Seiring dengan tingginya konsumsi masyarakat akan jasa di bidang perbankan.

BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen merupakan salah satu bank yang menggunakan rotasi kerja dan pemberian kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. BPRS Bumi Artha Sampang pusat berada di Jl. Tugu Barat No. 39 Sampang- Cilacap 53273, atau lebih tepatnya terletak di depan Pasar Tradisional Sampang Kabupaten Cilacap Jawa Tengah. PT. BPRS Bumi Artha Sampang (BAS) saat ini memiliki dua kantor cabang yaitu Kantor Cabang Kebumen yang berada di Jl. Pemuda No. 32 Kebumen dan Kantor Cabang Purwokerto yang berada di Jl. Kalibener No. 14 Purwokerto dan empat kantor kas yaitu Kantor Kas Sidareja yang berada di Jl. A. Yani 60 Sidareja, Kantor Kas Cipari yang berada di Jl. A.Yani Cipari, Kantor Kas Cimanggu yang berada di Jl. Raya Cimanggu km.8 (Komplek SPBU Cimanggu), dan Kantor Kas Cilacap yang berada di Jl. Tentara Pelajar Cilacap (komplek Gapensi Cilacap).

BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen merupakan salah satu BPRS yang mempunyai tujuan untuk memberdayakan ekonomi rakyat berdasarkan prinsip-prinsip syariah, sehingga dapat membuka peluang bisnis di semua sektor ekonomi. Sasaran utamanya adalah golongan usaha

kecil dan mikro agar terbebas dari praktek-praktek bank gelap yang sangat memberatkan pihak bank. Dengan berkembangnya ekonomi rakyat maka akan menciptakan lapangan kerja dan sekaligus dapat membantu pemerintah dalam perpajakan.

Di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen sendiri melakukan rotasi pekerjaan kepada karyawannya berupa alih tugas sebanyak 3 kali terhitung dari bulan Januari sampai Juni 2019.¹⁴ yaitu dalam tabel berikut ini:

Tabel. 1
Data Rotasi Karyawan

No.	Nama	Rotasi	Tanggal
1.	Henry Ardiansyah	Dari <i>Customer Service</i> ke <i>Teller</i>	6 Februari 2019
2.	Maghfiroh Putri Lutfiana	Dari <i>Funding Officer</i> ke <i>Teller</i>	17 Juni 2019
3.	Henry Ardiansyah	Dari <i>Teller</i> ke <i>Account Officer</i>	17 Juni 2019

Sedangkan pemberian kompensasi diberikan satu bulan sekali setiap tanggal 25, dan di tanggal 12 terdapat bonus penagihan. Pemberian kompensasi di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen juga berupa tunjangan dan bonus lainnya, seperti tunjangan tempat tinggal, pemberian bonus kepada karyawan yang mencapai target, dan pemberian BPJS kesehatan dan ketenagakerjaan yang dibayarkan oleh Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen setiap bulannya.

BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen memiliki karyawan yang sangat sedikit, dikarenakan adanya karyawan yang keluar dari pekerjaannya, maka terjadi kekosongan jabatan yang memberikan akibat

¹⁴ Wawancara dengan Bapak Sugeng Edi Purnomo selaku Kepala Cabang BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen, pada 22 Agustus 2019, Pukul 10:11-11:10 WIB. Pelaksanaan rotasi kerja di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen juga penulis dapati saat melakukan observasi. Saat itu, penulis datang ke BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen dengan melihat langsung aktivitas dari tugas *Teller* yang merangkap sebagai *customer service* juga. Adapun observasi tersebut dilakukan saat aktivitas kerja pada kamis, 23 Mei 2019. Pukul 09:30-11:00 WIB. Hasil dari observasi tersebut telah penulis gambarkan bahwa penerapan rotasi kerja sudah dilaksanakan.

kepada penurunan kinerja dari karyawannya. Tugas dan tanggung jawab dari masing-masing pekerjaan tidak dapat berjalan dengan semestinya, sehingga tujuan dan hasil dari perusahaan akan menurun, baik itu dari segi kualitas kerja, kuantitas kerja, dan ketepatan waktu.¹⁵. Dalam meningkatkan kinerja dari karyawan, tercapainya efektifitas dan produktivitas kerja yang lebih, maka BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen memberikan pelatihan kerja dan memberikan apresiasi kepada karyawannya yang berupa rotasi kerja dan pemberian kompensasi. Rotasi kerja dilakukan karena pemenuhan kebutuhan formasi yang disebabkan karena kekosongan jabatan, atau dikarenakan karyawan dipandang dan dinilai lebih mumpuni dalam bidang tertentu.

Berdasarkan latar belakang di atas, hal tersebut kemudian membuat penulis merasa tertarik dan termotivasi untuk mengkajinya lebih dalam, yakni dengan cara melakukan penelitian. Adapun judul penelitian yang penulis angkat yaitu *“Strategi Rotasi Kerja dan Pemberian Kompensasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Bprs Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen”*.

B. Definisi Operasional

Untuk menghindari kesalah pahaman terhadap pemahaman judul diatas, maka penulis perlu menjelaskan istilah sebagai berikut:

1. Strategi

Strategi adalah arah atau jalan yang akan ditempuh organisasi dalam menjalankann misinya untuk menuju pencapaian visi. Sedangkan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), strategi adalah ilmu dan seni menggunakan sumber daya untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu dalam perang maupun damai. Secara eksplisit, strategi adalah rencana tindakan yang menjabarkan alokasi sumber daya dan aktivitas lain

¹⁵ Wawancara dengan Bapak Sugeng Edi Purnomo, Kepala Cabang BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen pada 17 September 2019, Pukul 10:45 WIB.

untuk menanggapi lingkungan dan membantu organisasi mencapai sasaran.¹⁶

Griffin mendefinisikan strategi sebagai rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi. Tidak sekedar mencapai tujuan, strategi juga dimaksudkan untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi di lingkungan dimana organisasi tersebut menjalankan aktivitasnya. Menurut Chandler, strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya.¹⁷

2. Rotasi kerja

Menurut Mathis dan Jackson “Rotasi Pekerjaan adalah proses pemindahan seseorang dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain.” Sebuah teknik yang digunakan untuk mengurangi kemonotonan suatu rutinitas yang dilakukan karyawan. Biasanya setiap perusahaan memiliki kebijakan sendiri dalam penerapan waktu rotasi pekerjaan. Ada yang berkala (Mingguan, Bulanan, Tahunan) dan tidak berkala. Keunggulan dari rotasi pekerjaan sendiri adalah mengembangkan kapabilitas seorang karyawan dalam melakukan beberapa pekerjaan yang berbeda.¹⁸

Rotasi kerja atau dapat juga disebut promosi pekerjaan atau orang sering menyebutnya kenaikan jabatan/kedudukan dan pangkat atau status jenjang seorang pegawai, adalah merupakan peningkatan dari seorang tenaga kerja atau pegawai pada suatu bidang tugas yang lebih baik, dibanding dengan sebelumnya dari sisi tanggung jawab yang lebih besar, prestasi fasilitas, status yang lebih tinggi, tuntutan kecakapan yang lebih tinggi, dan adanya penambahan upah atau gaji, serta tunjangan lainnya.¹⁹

3. Kompensasi

¹⁶ Djoko Muljono, *Buku Pintar Strategi Bisnis Koperasi Simpan Pinjam*, (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2012), hlm. 15.

¹⁷ Djoko Muljono, *Buku Pintar Strategi Bisnis Koperasi Simpan Pinjam*, (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2012), hlm. 192-193.

¹⁸ Monic Aprilia Andriyati, “*Analisis Pengaruh Rotasi Pekerjaan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan...*”, hlm. 36.

¹⁹ Abdurrahmat Fathoni, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Rineka cipta, 2006) hlm. 112.

Kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Tujuan umum pemberian kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan.²⁰

Sedangkan menurut M. Kadarisman, kompensasi di sini adalah apa yang seorang karyawan, pegawai/pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya.²¹ Kompensasi yang diberikan oleh sebuah organisasi atau perusahaan ada yang berbentuk uang, namun ada juga yang tidak berbentuk uang. Kompensasi yang berwujud upah biasanya berupa uang, sehingga kemungkinan nilai riilnya turun naik.

4. Kinerja Karyawan

Menurut Wilson Bangun, kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Seorang karyawan dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja.²²

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *job performance* yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Benardin dan Russel menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil dari kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai.²³

Menurut Sedarmayanti (2007), instrumen pengukuran kinerja merupakan alat yang dipakai dalam mengukur kinerja individu seorang pegawai yang meliputi, yaitu:²⁴

²⁰ R. Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2*, (Jakarta: Erlangga, 2008), hlm. 4.

²¹ M. Kadarisman, *Manajemen Kompensasi*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2016), hlm. 1.

²² Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm.231.

²³ Doni Joni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, (Bandung: Alfabeta, 2016), hlm. 270.

²⁴ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, hlm. 134.

- a. Prestasi kerja, hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas, baik secara kualitas maupun kuantitas kerja.
- b. Keahlian, tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian ini bisa dalam bentuk kerjasama, komunikasi, intensif, dan lain-lain.
- c. Perilaku, sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengertian perilaku di sini juga mencakup kejujuran, tanggung jawab dan disiplin.
- d. Kepemimpinan, merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat, termasuk pengambilan keputusan, dan penentuan prioritas.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana proses rotasi kerja pada karyawan BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen dalam meningkatkan kinerja karyawan?
2. Bagaimana proses pemberian kompensasi pada karyawan BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen dalam meningkatkan kinerja karyawan?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan secara mendalam mengenai:

- a. Proses rotasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.
- b. Proses pemberian kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

2. Manfaat Penelitian

Manfaat yang akan diperoleh bagi berbagai pihak dari penelitian ini adalah:

- a. Bagi penulis, dapat mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang dimiliki, yang telah diperoleh dari bangku perkuliahan.
- b. Bagi pihak bank, dapat dijadikan catatan atau koreksi dalam memberi kebijakan terutama yang berkaitan dengan rotasi kerja dan pemberian kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.
- c. Bagi masyarakat, dapat dijadikan sebagai pengetahuan dan pandangan dalam melaksanakan tindakan ekonomisnya.

E. Kajian Pustaka

Penelitian terdahulu adalah bagian dari kajian pustaka dalam bentuk hasil penelitian yang terdapat kaitan dengan tema yang akan diangkat. Penelitian terdahulu merupakan penelitian dimana obyek dan variabel penelitiannya hampir sama dengan penelitian yang akan dilaksanakan, sehingga dapat dijadikan sebagai bahan acuan dan pembanding terhadap penelitian yang akan dilaksanakan.

Adapun berkaitan dengan penelitian ini, penulis juga menemukan beberapa penelitian yang terlebih dahulu membahas mengenai rotasi kerja dan pemberian kompensasi, diantaranya:

Tabel 2.
Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
1 ²⁵	Nur Irmawati Rahayu	Pengaruh Rotasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>intervening</i> (Studi Kasus pada Karyawan Bea dan	Penelitian ini menemukan hasil rotasi kerja dan kompensasi berpengaruh positif dengan kinerja, sehingga peningkatan pemberian kompensasi dan pemberlakuan	Perbedaannya adalah adanya variabel <i>intervening</i> sebagai kepuasan kerja. Selain itu penelitian ini menggunakan subjek yang berbeda.

²⁵ Nur Irmawati Rahayu, "Pengaruh Rotasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Sebagai Variabel *Intervening*", Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, 2018.

		Cukai Tipe Madya Pabean B Yogyakarta)”	dari rotasi kerja akan meningkatkan kinerja seorang karyawan	
2 ²⁶	Nurul Hidayah	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening (studi kasus pada bagian keuangan dan akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta)	Penelitian ini menemukan hasil kompensasi berpengaruh positif dengan kinerja, sehingga peningkatan pemberian kompensasi akan meningkatkan kinerja seorang karyawan	Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Nurul Hidayah (2016) dengan penelitian ini adalah adanya variabel strategi rotasi kerja sebagai variabel baru. Selain itu penelitian ini menggunakan subjek yang berbeda yaitu karyawan BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen.
3 ²⁷	Emi Nursanti, Naili Farida dan Widayanto	Pengaruh Rotasi Kerja, Pengawasan Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan Manfaat Group Kabupaten Semarang (Studi Kasus pada	Penelitian ini menemukan hasil bahwa rotasi kerja, kompensasi dan pengawasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan motivasi karyawan	perbedaannya adalah tidak menggunakan variabel pengawasan kerja, variabel intervening, dan subjek penelitian ini dilakukan pada Bank syariah.

²⁶ Nurul Hidayah, "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai VARIABEL Intervening (Studi Kasus Pada Bagian Keuangan Dan Akuntansi Universitas Begeri Yogyakarta)". Skripsi Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, 2016.

²⁷ Emi Nursanti, Naili Farida, Dan Widayanto, *Pengaruh Rotasi Kerja, Pengawasan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan Manfaat Group Kabupaten Semarang (Studi Kasus Pada Karyawan Pabrik Bagian Produksi Tepung)*, (Semarang: Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro, 2014).

		Karyawan Pabrik Bagian Produksi Tepung)		
4 ²⁸	Sabtuti Martikasari	Pengaruh Sistem Rotasi Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pustakawan di UPT Perpustakaan Universitas Diponegoro	Hasil dari peneliitian ini adalah terdapat pengaruh yang signifikan antara sistem rotasi kerja dalam peningkatan kinerja pustakawan dengan tolok ukur peningkatannya adalah terpenuhinya kredit poin sesuai dengan jabatan fungsionalnya masing-masing	Perbedaannya adalah pada variabel yang digunakan, terdapat pemberian kompensasi, dan juga tempat penelitiannya juga berbeda.
5 ²⁹	Monic Aprilia Indrayati	Analisis Pengaruh Rotasi Pekerjaan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Pt. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Semarang	Hasil dari penelitian tersebut adalah rotasi kerja dan motivasi sangat mempengaruhi kinerja karyawan menjadi lebih baik.	Perbedaannya adalah terdapat variabel motivasi kerja dan subjek yang diteliti.

²⁸ Sabtuti Martikasari, "Pengaruh Sistem Rotasi Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pustakawan di UPT Perpustakaan Universitas Diponegoro", Jurnal Jurusan Ilmu Perpustakaan, Fakultas Ilmu Budaya, Universitas Diponegoro Semarang, 2011.

²⁹ Monic Aprilia Indrayati, "Analisis Pengaruh Rotasi Pekerjaan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Pt. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Semarang", Skripsi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang, 2014.

F. Sistematika Pembahasan

Untuk memperoleh gambaran dan memudahkan pembahasan dalam skripsi ini, maka akan disajikan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan, meliputi latar belakang masalah, definisi operasional, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kajian pustaka, dan sistematika penulisan.

BAB II Landasan Teori, dalam bab ini akan diuraikan mengenai teori yang berkaitan dengan tema judul yang dibahas dalam skripsi.

BAB III Metode Penelitian, dalam bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian, lokasi dan waktu penelitian, subjek dan objek penelitian, sumber data penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, dan uji keabsahan data..

BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan, meliputi gambaran umum di tempat penelitian dan menjelaskan tentang analisis yang dilakukan.

BAB V Penutup, meliputi kesimpulan dari pembahasan dan saran sebagai akhir dari pembahasan.

IAIN PURWOKERTO

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Rotasi Pekerjaan

1. Pengertian Rotasi Pekerjaan

Rotasi pekerjaan merupakan salah satu alternatif jika karyawan menderita rutinitas dan kebosanan atas kerja mereka, hal tersebut perlu adanya rotasi pekerjaan jika karyawan tersebut menganggap bahwa pekerjaannya tidak lagi menantang, maka karyawan tersebut oleh perusahaan harusnya dipindahkan ke pekerjaan lain pada tingkat yang sama, yang mempunyai persyaratan keterampilan yang serupa.

Beberapa ahli telah mengemukakan dan menganalisis definisi rotasi pekerjaan, yaitu:

- a. Menurut Robbin (2006), bahwa yang di maksud dengan rotasi pekerjaan adalah pergantian periodik seorang karyawan dari suatu tugas ke tugas lain.
- b. Menurut Kymaz (2010) rotasi kerja merupakan desain pekerjaan dengan pendekatan secara luas yang digunakan oleh banyak perusahaan diberbagai tingkatan hirarkis. Selain itu rotasi pekerjaan juga digunakan jika kegiatan tertentu tidak lagi menentang, karyawan tersebut dipindahkan ke pekerjaan lain pada tingkat yang sama dan mempunyai persyaratan keterampilan yang serupa.²⁸
- c. Sedangkan menurut Hasibuan (2012) bahwa rotasi jabatan adalah perubahan tempat atau jabatan karyawan tetapi masih pada rangking yang sama di dalam organisasi itu, istilah-istilah yang sama dengan rotasi jabatan adalah mutasi, pemindahan, dan transfer. Hasibuan

²⁸ Siti Solikhah, “Analisis Pengaruh Rotasi Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Lembaga Keuangan Mikro Syariah”, Skripsi Jurusan Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri SALATIGA, 2016.

membagi dasar rotasi jabatan menjadi tiga landasan pelaksanaan, antara lain:²⁹

- 1) *Merit System*, yaitu perpindahan jabatan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya. Sistem ini termasuk dasar rotasi jabatan yang baik karena dapat meningkatkan semangat dan disiplin karyawan sehingga produktivitasnya meningkat.
- 2) *Seniority System*, yaitu perpindahan jabatan yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari jabatan yang bersangkutan. Sistem ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dipindahkan didasarkan pada senioritas dan belum tentu mampu memangku jabatan yang baru.
- 3) *Spoil System*, yaitu perpindahan jabatan yang didasarkan atas landasan kekeluargaan, sistem ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan rotasi pekerjaan pada intinya adalah perpindahan jabatan dari satu pekerjaan kepekerjaan yang lainnya berdasarkan kebijakan perusahaan masing-masing.

2. Macam-Macam Rotasi Pekerjaan

Dalam rotasi pekerjaan, seorang karyawan akan berpindah dari pekerjaan satu ke pekerjaan yang lain baik itu masih di dalam satu organisasi (perusahaan) atau ke lain organisasi (perusahaan). Dalam pemindahan ini terdapat dua bentuk yaitu sebagai berikut:³⁰

a. Alih tugas

Alih tugas adalah penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan dan penghasilan yang relatif

²⁹ Yeni Utari, “Pengaruh Rotasi Kerja dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung”, Skripsi Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung, Bandar Lampung, 2017

³⁰ Sondang P. Siagin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1999), hlm. 171-172.

sama dengan status yang lama. Dalam hal demikian seorang karyawan ditempatkan pada satuan kerja baru yang lain dari satuan kerja dimana seorang selama ini bekerja.

b. Alih tempat

Jika cara ini yang ditempuh maka seorang karyawan melakukan pekerjaan yang sama atau sejenis, penghasilan tidak berubah dan tanggung jawabnya juga relatif sama. Hanya saja secara fisik lokasi tempat bekerjanya lain dari yang sekarang.

3. Manfaat dan Tujuan rotasi pekerjaan

Organisasi/ perusahaan memperoleh manfaat karena karyawan menjadi cakap dalam beberapa pekerjaan bukan hanya satu pekerjaan. Penguasaan terhadap berbagai macam pekerjaan memberikan kesempatan tumbuh dan membuat karyawan lebih bernilai bagi organisasi/perusahaan.

Menurut Malayu Hasibuan, rotasi jabatan memiliki manfaat sebagai berikut:³¹

- a. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- b. Menciptakan keseimbangan antara tenaga dengan komposisi jabatan
- c. Memperluas atau menambah pengetahuan karyawan
- d. Menghilangkan rasa jenuh atau bosan karyawan terhadap pekerjaannya
- e. Memberikan perangsang agar karyawan mau meningkatkan karier yang lebih tinggi
- f. Untuk pelaksanaan hukuman atau sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan karyawan
- g. Alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan-persaingan terbuka
- h. Untuk memberikan pengakuan atas prestasi-prestasinya
- i. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik
- j. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan

³¹ Lutfatal Aeni, *“Implikasi Rotasi Kerja dan Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Tegal”*, Tugas Akhir Jurusan Manajemen Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, 2017.

k. Untuk mengatasi perselisihan antar sesama karyawan

Menurut Henry Simamora manfaat rotasi pekerjaan dapat dijadikan sebagai alat manajer dalam menghadapi ketidakhadiran dan putaran karyawan yang sering terjadi.³² Yang dimaksud disini adalah apabila terjadi ketidakhadiran dan putaran karyawan, maka manajer dapat mengisi posisi yang kosong tersebut karena setiap karyawan dapat melakukan beberapa pekerjaan. Karyawan dapat ditugaskan ke pekerjaan kritis dalam keadaan darurat atau pada saat pekerjaan terlampau banyak.

Taylor dalam Arifamrizal (2008) menjelaskan bahwa tujuan dari rotasi pekerjaan adalah memberikan karyawan variasi lebih dalam pekerjaannya, rotasi karyawan memindahkan karyawan dari satu bidang pekerjaan khusus ke bidang lainnya. Karyawan dilatih dan diberikan kesempatan untuk melakukan dua pekerjaan atau lebih dalam sistem rotasi. Dengan rotasi pekerjaan ini, manajer yakin dapat menstimulasi kemauan dan motivasi karyawan bila menyediakan karyawan perspektif yang luas dalam organisasi. Keuntungan lain dalam rotasi pekerjaan ini adalah meningkatkan fleksibilitas karyawan dan mempermudah penjadwalan karena karyawan sudah dilatih untuk melakukan pekerjaan yang berbeda.³³

4. Cara Cara Rotasi Pekerjaan

Menurut Malayu Hasibuan, ada dua cara rotasi kerja yang dilakukan di dalam organisasi/ perusahaan, yaitu:³⁴

a. Cara tidak ilmiah

Rotasi kerja dengan cara tidak ilmiah dilakukan dengan cara:

- 1) Tidak didasarkan kepada norma/standar kriteria tertentu
- 2) Berorientasi semata-mata kepada masa kerja dan ijazah, bukan atas prestasi atau faktor-faktor riil

³² Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Ed. 3), (Yogyakarta: YKPN, 2004), hlm. 126.

³³ A. Tolkah Mansur, "*Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Ditjen Pajak (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern KPP Pratama Semarang Timur)*", Tesis Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang, 2009.

³⁴ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2019), hlm. 103-104

- 3) Berorientasi kepada banyaknya anggaran yang tersedia, bukan atas kebutuhan riil karyawan
- 4) Berdasarkan spoil system.

b. Cara ilmiah

Rotasi kerja dengan cara ilmiah dilakukan dengan:

- 1) Berdasarkan norma atau standar kriteria tertentu, seperti analisis pekerjaan
- 2) Berorientasi kepada kebutuhan yang riil/nyata
- 3) Berorientasi pada formasi riil kepegawaian
- 4) Berorientasi kepada tujuan yang beraneka ragam
- 5) Berdasarkan objektivitas yang dapat dipertanggungjawabkan.

5. Sebab dan Alasan Rotasi Pekerjaan

Rotasi pekerjaan yang dilakukan oleh sebuah organisasi/perusahaan tidaklah sembarangan dilakukan. Tentu ada sebab dan alasan yang mendasari dilakukannya rotasi pekerjaan tersebut. Serta untuk mengembangkan keterampilan dari karyawan dan untuk mencapai tujuan-tujuan dari perusahaan.

Sebab-sebab pelaksanaan rotasi pekerjaan digolongkan atas permintaan sendiri (*personnel transfer*) dan alih tugas produktif (*production transfers*).³⁵

a. Permintaan Sendiri

Rotasi kerja atas permintaan sendiri adalah rotasi kerja yang dilakukan atas keinginan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi/perusahaan. Rotasi kerja permintaan sendiri pada umumnya hanya perpindahan kepada jabatan yang peringkatnya sama baik, antarbagian maupun pindah ke tempat lain. Peringkatnya sama artinya kekuasaan dan tanggung jawab maupun besarnya balas jasa tetap sama.

³⁵ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 104-105

Caranya karyawan mengajukan permohonan dengan mengemukakan alasan-alasannya kepada pimpinan organisasi tersebut. Alasan-alasannya adalah sebagai berikut:

- 1) Kesehatan: misalnya fisik karyawan kurang mendukung untuk melaksanakan pekerjaan. Misalnya dinas luar, mohon dimutasi menjadi dinas dalam.
- 2) Keluarga: misalnya untuk merawat orang tua yang sudah lanjut usia
- 3) Kerja sama: misalnya tidak dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya karena terjadi pertengkaran atau perselisihan.

b. Alih Tugas Produktif (ATP)

Alih tugas produktif (ATP) adalah rotasi kerja karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan yang bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya.

ATP didasarkan pada hasil penilaian kinerja karyawan. Karyawan yang berprestasi baik akan dipromosikan, sedangkan karyawan yang tidak berprestasi dan tidak disiplin didemosikan. Alasan lain tugas produktif (*production transfer*) didasarkan kepada kecakapan, kemampuan, sikap, dan disiplin karyawan. Jadi ATP ini biasanya bersifat rotasi vertikal (promosi atau demosi).

Paul Pigors dan Charles Mayers mengemukakan 5 macam transfer, yaitu:³⁶

1) *Production Transfer*

Production Transfer adalah mengalih tugaskan karyawan dari satu bagian ke bagian lain secara horizontal, karena pada bagian lain kekurangan tenaga kerja padahal produksi akan ditingkatkan.

³⁶ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 105-106

2) *Replacement Transfer*

Replacement Transfer adalah mengalih tugaskan karyawan yang sudah lama dinasnya ke jabatan lain secara horizontal untuk menggantikan karyawan masa dinasnya sedikit atau diberhentikan. *Replacement Transfer* terjadi karena aktivitas perusahaan diperkecil sehingga sebagian karyawan harus diberhentikan dan hanya karyawan yang mempunyai masa dinas lama yang tetap dipekerjakan.

3) *Versality Transfer*

Versality Transfer adalah mengalih tugaskan karyawan ke jabatan/ pekerjaan lainnya secara horizontal agar karyawan yang bersangkutan dapat melakukan pekerjaan atau ahli dalam berbagai lapangan pekerjaan.

4) *Shift Transfer*

Shift Transfer adalah mengalih tugaskan karyawan yang sifatnya horizontal dari satu regu ke regu lain sedangkan pekerjaannya tetap sama.

5) *Remedial Transfer*

Remedial Transfer adalah mengalih tugaskan seorang karyawan ke jabatan/ pekerjaan lain, baik pekerjaannya sama atau tidak atas permintaan karyawan bersangkutan karena tidak dapat bekerja sama dengan rekan-rekannya.

6. Tahapan dalam Rotasi Pekerjaan

Tahapan dalam rotasi kerja yang ditulis oleh Lie (2009) dalam artikelnya, mengungkapkan bahwa terdapat beberapa tahapan dalam melakukan rotasi pekerjaan, diantaranya yaitu:³⁷

- a. Menanyakan kepada karyawan apakah karyawan mau untuk dirotasi dari pekerjaan yang sekarang ke pekerjaan yang lainnya. Sehingga tidak ada rasa keterpaksaan dari karyawan dan tidak berakibat pada

³⁷ Novi Andiryani, "Persepsi Kesesuaian Kompensasi dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (PERSERO) Daerah Operasi IX Jember", Skripsi Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember, 2013.

penurunan kinerja karyawan. Selain itu imbalan tambahan mungkin bisa diberikan bila karyawan bersedia dipindahkan atau dirotasi.

- b. Melakukan tes atau pengujian seperti pada saat perekrutan awal karyawan. Hal ini perlu dilakukan agar rotasi pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kepribadian dan kemampuan, karena orang yang suka bereksplorasi dapat menjadi tes bila mendapatkan kerja yang monoton.
- c. Melakukan *training* atau pelatihan jika diperlukan, sehingga karyawan dapat dengan mudah dan cepat beradaptasi dengan lingkungan dan pekerjaan yang baru.
- d. Memindahkan karyawan berkelompok sahabat atau rekan kerja untuk meminimalisir stres kerja terutama bila karyawan yang dirotasi pada kelompok kerja yang memiliki budaya yang jauh berbeda.
- e. Melakukan pengawasan performa karyawan, dengan mendokumentasikan kerja karyawan pada tempat kerja baru untuk mengetahui karyawan tersebut dapat beradaptasi dengan lingkungan barunya atau tidak.
- f. Menanyakan kembali pada karyawan apakah karyawan tersebut betah atau tidak pada pekerjaan barunya dan apakah karyawan ingin tetap pada pekerjaan barunya atau pindah kepekerjaan lamanya setelah beberapa bulan (maksimal 3 bulan).

B. Kompensasi

1. Pengertian kompensasi

Karyawan adalah setiap orang yang bekerja kepada perusahaan dengan menjual tenaganya (fisik dan pikiran) dan memperoleh balas jasa sesuai dengan peraturan atau perjanjian yang sudah disepakati bersama. Balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan itu biasa dikenal dengan sebutan kompensasi.

Kompensasi merupakan hal yang sangat penting dalam dunia kerja. Dikarenakan dengan adanya pemberian kompensasi akan memberikan

motivasi terhadap karyawan sehingga lebih bersemangat lagi dalam bekerja, serta untuk kesejahteraan para karyawannya. Oleh karena itu, pemberian kompensasi merupakan sarana paling ampuh bagi organisasi/perusahaan untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja karyawan.

Beberapa ahli telah mengemukakan dan menganalisis definisi kompensasi, yaitu:

- a. Menurut Jimmy L. Gaol, kompensasi merupakan hal yang diterima oleh pegawai, baik berupa uang atau bukan uang sebagai balas jasa yang diberikan bagi upaya pegawai (kontribusi pegawai) yang diberikannya untuk organisasi.³⁸
- b. Menurut R. Wayne Mondy Kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan.
- c. Menurut M. Kadarisman, kompensasi di sini adalah apa yang seorang karyawan, pegawai/pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Kompensasi yang diberikan oleh sebuah organisasi atau perusahaan ada yang berbentuk uang, namun ada juga yang tidak berbentuk uang.
- d. Rivai (2005:357), kompensasi adalah biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam kegiatan organisasi pada abad ke-21 ini. Kompensasi menjadi alasan utama mengapa kebanyakan orang mencari pekerjaan.³⁹

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kompensasi pada intinya adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan/ pegawai atas jasa yang telah mereka lakukan dalam pekerjaannya, baik dalam bentuk finansial dengan pembayaran langsung yang berupa gaji pokok maupun dalam bentuk bonus.

³⁸ Jimmy L. Gaol, *Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kompas Gramedia, 2014), hlm. 3103.

³⁹ M. Kadarisman, *Manajemen Kompensasi*, (Jakarta: RajaGrafindo, 2016), hlm. 14.

2. Tujuan dan Asas Kompensasi

Kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Dimaksud pengganti jasa adalah sebagai upah atas pekerjaannya baik yang sudah dilakukan ataupun akan dilakukan, biasanya berupa gaji pokok maupun dalam bentuk bonus lainnya.

Tujuan umum pemberian kompensasi kepada karyawannya adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan.⁴⁰ Tujuan pemberian kompensasi juga hendaknya memberikan kepuasan untuk seluruh pihak yang bersangkutan. Karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, pengusaha dapat laba, peraturan pemerintah harus ditaati, dan konsumen mendapatkan barang yang baik dan harga yang pantas.

Tujuan spesifik menurut Wilson Bangun yaitu:⁴¹

a. Mendapatkan karyawan yang cakap.

Kebanyakan organisasi mengalami kesulitan untuk memperoleh sumber daya manusia sesuai kebutuhan karena jumlah penawaran yang semakin kecil. Organisasi-organisasi akan bersaing untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Suatu pilihan bagi kebanyakan organisasi adalah menawarkan fasilitas kompensasi yang menarik.

b. Mempertahankan karyawan yang lama.

Tidak sedikit suatu organisasi merekrut sumber daya manusianya dari organisasi lain, dengan mempertimbangkan karyawan tersebut sudah memiliki kualitas kerja yang baik. Untuk mengatasi tindakan tersebut, organisasi tertentu mempertahankan dan memperbaiki sistem kompensasi agar menarik bagi karyawannya. Sistem administrasi kompensasi yang menarik akan dapat mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki sekarang.

⁴⁰ R. Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 4.

⁴¹ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm.231.

c. Meningkatkan produktivitas.

Program kompensasi yang menarik akan dapat memotivasi dan kepuasan karyawan untuk meningkatkan produktivitas.

d. Memperoleh keunggulan kompetitif.

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang memiliki kontribusi penting dalam organisasi. Sebagian besar biaya yang dikeluarkan untuk kebutuhan usaha dialokasikan pada biaya sumber daya manusia. Tergantung pada industrinya, biaya tenaga kerja bisa mencapai 30 sampai 70 persen yang dialokasikan pada kegiatan produksi dan pemasaran. Karena besarnya biaya ini, sebagai pilihan yang dilakukan organisasi adalah menggunakan komputer dan mesin-mesin atau pindah ke daerah yang upah tenaga kerjanya lebih murah.

e. Aturan hukum

Setiap organisasi diharuskan membayar upah tenaga kerjanya sesuai upah minimum yang ditetapkan setiap pemerintah daerahnya (tertuang dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan No 13 Tahun 2003). Sebagai acuan yang digunakan untuk menetapkan upah pada batas minimal adalah kebutuhan hidup layak, yang setiap daerah berbeda sesuai dengan tingkat harga yang berlaku pada suatu daerah tertentu.

f. Sasaran strategi.

Untuk memperoleh tenaga kerja yang berkualitas baik, sebuah perusahaan harus mengeluarkan biaya yang besar pula. Suatu strategi yang hampir setiap organisasi melakukan kebijakan yang sama adalah memperbaiki sistem administrasi kompensasinya.

Menurut Surya Darma, dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Kinerja Falsafah, Teori dan Penerapannya*, tujuan dari pemberian kompensasi adalah untuk:⁴²

⁴² Surya Darma, *Manajemen Kinerja Falsafah, teori, dan Penerapannya*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), hlm. 298-300.

- a. Memberikan motivasi kepada para karyawan, bukan hanya kepada mereka yang berkinerja tinggi tetapi juga para pekerja inti yang menjadi andalan dari perusahaan.
- b. Memberikan pesan yang positif mengenai harapan kinerja dari organisasi.
- c. Memfokuskan segala perhatian dan daya upaya kepada persoalan kunci dari pada kinerja.
- d. Memperbedakan imbalan secara konsisten dan patut sesuai dengan kontribusi dan kompetensi mereka.
- e. Membantu mengubah budaya-budaya di mana mereka perlu untuk menjadi lebih berorientasi kepada kinerja dan hasil atau di mana pengembangan dari nilai-nilai kunci lainnya seperti kualitas dan pelayanan konsumen perlu memperoleh dorongan.
- f. Memperkuat budaya-budaya dan nilai-nilai yang ada yang membantu perkembangan tingkat kinerja yang tinggi, inovasi, kualitas dan kerja sama tim.
- g. Menekankan pentingnya kerja sama tim selain juga kontribusi individu.
- h. Meningkatkan dipekerjakannya dan dipertahankannya para karyawan yang berkualitas tinggi yang akan mengharapkannya PRP sebagai bagian dari lingkungan kerja yang dikelola dengan baik.
- i. Membuat biaya gaji/upah menjadi fleksibel sesuai dengan kinerja organisasi.

Sedangkan menurut Hasibuan (2009, hlm. 122) asas kompensasi harus berdasarkan asas adil dan asas layak serta memperhatikan Undang-Undang perburuhan yang berlaku, yaitu:⁴³

- a. Asas Adil

Besarnya kompensasi harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan tanggung jawab, dan jabatan. Kompensasi

⁴³ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), hlm. 157- 158.

tanpa menyesuaikan aspek-aspek diatas akan menggagalkan maksud dari kompensasi itu sendiri.

b. Asas Layak dan Wajar

Suatu kompensasi harus disesuaikan dengan kelayakannya. Meskipun tolak ukur layak sangat relatif, perusahaan dapat mengacu pada batas kewajaran yang sesuai dengan ketentuan yang diterapkan oleh pemerintah dan aturan lain secara konsisten.

3. Bentuk-bentuk kompensasi

Kompensasi dapat berbentuk finansial dan bukan finansial. Yang berbentuk finansial ada yang bersifat langsung seperti upah, gaji, komisi, dan bonus. Dan yang bersifat tidak langsung misalnya asuransi kesehatan hidup, kecelakaan, tunjangan sosial seperti dana pensiun, tunjangan keselamatan sosial berupa beasiswa, pelayanan pekerja, tunjangan pembayaran waktu tidak hadir seperti cuti, liburan, sakit, istirahat dan sebagainya. Dan kompensasi yang berbentuk bukan finansial, dalam bentuk pekerjaan misalnya pemberian tugas-tugas yang menarik, menantang penuh tanggung jawab, peluang untuk dikenal, dan peluang untuk berkembang

Sedangkan menurut Triton (2007: 126) berdasarkan mekanisme penerimaannya, kompensasi dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu:⁴⁴

- a. Kompensasi langsung, yaitu kompensasi yang penerimaannya secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja. Berupa gaji, upah, dan upah insentif.
 - 1) Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya adalah gaji akan tetap diberikan walaupun karyawan tersebut tidak masuk kerja.
 - 2) Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.

⁴⁴ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, hlm. 158.

- 3) Upah insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar.
- b. Kompensasi pelengkap atau tidak langsung yaitu kompensasi yang penerimaannya secara tidak langsung berkaitan dengan prestasi kerja.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Rencana sistem kompensasi harus mampu mewujudkan usaha dalam menarik, mempertahankan, dan memotivasi para pegawainya. Dengan kata lain, sistem kompensasi harus menciptakan keseimbangan, yang berarti diwujudkan sebagai cara optimal dalam mengombinasikan antara kompensasi langsung dengan kompensasi finansial dan nonfinansial lainnya (kompensasi tidak langsung). Hal ini perlu mendapat perhatian yang lebih supaya prinsip pengupahan adil dan layak lebih dan kepuasan kerja sama tercapai.

Oleh karena itu, sistem kompensasi harus dirancang dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut adalah:⁴⁵

- a. Tingkat kecukupannya sebagai imbalan dalam memenuhi kebutuhan dasar (kelayakan).
- b. Bersifat wajar/ adil dilihat dari sudut pasar tenaga kerja (eksternal organisasi/ perusahaan).
- c. Bersifat adil/ wajar dari sudut kemampuan organisasi (internal organisasi/ perusahaan).
- d. Memperhatikan perbedaan untuk setiap pegawai organisasi/ perusahaan berdasarkan kebutuhan individual, yang terkait dengan perbedaan posisi/ jabatan, yang berarti perbedaan kewajiban dan tanggung jawab dalam keikutsertaan mewujudkan tujuan organisasi/ perusahaan.

Sedangkan menurut Malayu Hasibuan (2019), faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi antara lain sebagai berikut:⁴⁶

⁴⁵ M. Kadarisman, *Manajemen Kompensasi*, hlm. 38-39.

⁴⁶ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 127-129

a. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan kerja, maka kompensasi relatif semakin besar.

b. Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya, jika kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi semakin kecil.

c. Serikat Buruh/ Organisasi Karyawan

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

d. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar, sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk dan sedikit maka kompensasinya kecil.

e. Pemerintah dengan Undang-Undang Keppres

Pemerintah dengan Undang-Undang Keppres menetapkan besarnya batas upah/ balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawannya.

f. Biaya Hidup/ Cost Of Living

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah, maka tingkat kompensasi relatif kecil.

g. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima kompensasi lebih besar. Sebaliknya, karyawan yang menduduki jabatan lebih rendah akan memperoleh kompensasi yang kecil.

h. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama, maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya, jika karyawan berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang, maka kompensasinya kecil. Karena kecakapan serta keterampilan lebih dibutuhkan dalam dunia kerja.

i. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju, maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian sedang kurang maju, maka tingkat kompensasinya rendah, karena banyak pengangguran.

j. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko yang besar, maka tingkat upah/ kompensasinya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Sebaliknya, jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resikonya kecil, tingkat upah/ kompensasinya rendah.

C. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Para ahli manajemen memberikan berbagai pengertian tentang kinerja, sesuai dengan sudut pandang mereka masing-masing, dan bahkan juga berdasarkan pengalaman kerja yang langsung mereka alami dan rasakan. Diantara beberapa pengertian kinerja tersebut:

- a. Menurut Abdullah dilihat dari asal katanya, kinerja itu adalah terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja atau prestasi kerja. Dan dalam pengertian yang simpel kinerja adalah hasil dari pekerjaan organisasi, yang dikerjakan oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan petunjuk (manual), arahan yang diberikan oleh

pimpinan (manajer), kompetensi dan kemampuan karyawan mengembangkan nalarnya dalam bekerja.⁴⁷

- b. Mangkunegara (2007) bahwa istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁴⁸
- c. Marihot Tua Effendi (2002: 290), menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil prestasi sesuai dengan peran seseorang di dalam organisasi yang dicapai dari kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan dari implementasi pendidikan, pengalaman kerja, kreativitas, kompensasi dan kepuasan kerja.⁴⁹

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu organisasi (perusahaan) yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di organisasi (perusahaan) untuk mencapai tujuan-tujuannya.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2007), instrumen pengukuran kinerja merupakan alat yang dipakai dalam mengukur kinerja individu seorang pegawai yang meliputi, yaitu:⁵⁰

- a. Prestasi kerja, hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas, baik secara kualitas maupun kuantitas kerja.
- b. Keahlian, tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian ini bisa dalam bentuk kerjasama, komunikasi, intensif, dan lain-lain.

⁴⁷ M. Ma'aruf Abdullah, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), hlm. 3.

⁴⁸ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, hlm.131.

⁴⁹ Nur Irmawati Rahayu, "*Pengaruh Rotasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Sebagai Variabel Intervening*", Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, 2018.

⁵⁰ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, hlm. 134.

- c. Perilaku, sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengertian perilaku di sini juga mencakup kejujuran, tanggung jawab dan disiplin.
- d. Kepemimpinan, merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat, termasuk pengambilan keputusan, dan penentuan prioritas.

3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pemimpin organisasi atau perusahaan. Karena dengan kegiatan penilaian ini adalah untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang kinerja pegawai tersebut.

Menurut Hall (1986), penilaian kinerja merupakan proses yang berkelanjutan untuk kualitas kerja personel dan usaha untuk memperbaiki unjuk kerja personel dalam organisasi. Sedangkan menurut Certo (1984) penilaian kinerja adalah proses penelusuran kegiatan pribadi personel pada masa tertentu dan menilai hasil karya yang ditampilkan terhadap pencapaian sasaran sistem manajemen.⁵¹

Dessler menyebutkan empat pendekatan dalam penilaian kinerja untuk pegawai bawahan, yaitu:⁵²

a. Penilaian oleh supervisor langsung

Penilaian supervisor merupakan jantung dari seluruh sistem penilaian umumnya. Hal ini disebabkan karena mudah untuk memperoleh hasil penilaian supervisor dan dapat diterima oleh akal sehat. Para supervisor merupakan orang yang tepat untuk mengamati dan menilai prestasi bawahannya. Oleh sebab itu, seluruh sistem

⁵¹ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, hlm. 137.

⁵² Sekar Mayang Tyas Prihatin, "*Pengaruh Motivasi Kerja dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan pada Pabrik Sohun PD. Mujur Jaya Cilacap*", Skripsi Jurusan Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, 2018.

penilaian umumnya sangat tergantung pada evaluasi yang dilakukan oleh supervisor.

b. Penilaian teman sekerja

Penilaian seorang pegawai oleh teman kerjanya sendiri telah terbukti efektif dalam memperkirakan manajemen di masa depan. Dari sebuah studi yang diselenggarakan di kalangan pejabat militer, diketahui bahwa penilaian teman sekerja cukup akurat untuk memperkirakan pejabat mana yang dapat dipromosi dan mana yang tidak.

c. Panitia/komite penilaian

Banyak perusahaan menggunakan panitia/komite untuk menilai para pegawai. Panitia ini beranggotakan para supervisor langsung dan tiga atau empat anggota adalah supervisor lain, setiap anggota panitia seharusnya mampu menilai prestasi pegawai dengan baik.

d. Penilaian diri

Beberapa perusahaan telah berpengalaman menerapkan penghargaan prestasi yang dilakukan oleh pegawai sendiri. Tetapi hal ini umumnya bukanlah pilihan yang direkomendasikan. Masalahnya adalah hampir seluruh studi menunjukkan bahwa para pegawai umumnya menilai diri mereka lebih tinggi dari penilaian supervisor atau teman sekerja mereka. Oleh karena itu para supervisor yang meminta pegawai mereka menilai prestasi mereka sendiri hendaknya diperingatkan bahwa hasil penilaian dirimungkin jauh berbedanya dengan penilaian atasan atau rekan kerja.

4. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Yaslis (2002), penilaian kinerja pada dasarnya mempunyai dua tujuan utama yaitu:⁵³

- a. Penilaian kemampuan personel, merupakan tujuan yang mendasar dalam rangka penilaian personel secara individual, yang dapat

⁵³ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, hlm. 137-138.

digunakan sebagai informasi untuk penilaian efektivitas manajemen sumber daya manusia.

- b. Pengembangan personel, sebagai informasi untuk pengambilan keputusan untuk pengembangan personel seperti: promosi mutasi, rotasi, terminasi, dan penyesuaian kompensasi.

5. Penggunaan penilaian kinerja karyawan

M. Ma'aruf Abdullah dalam bukunya yang berjudul *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*, Penilaian kinerja dilakukan secara formatif dan sumatif:⁵⁴

- a. Penilaian Formatif, adalah penilaian kinerja ketika para karyawan sedang melakukan tugasnya. Penilaian formatif ini bertujuan untuk melihat kemungkinan terjadinya ketimpangan antara kinerja karyawan dibandingkan dengan standar kinerja dalam waktu tertentu. Jika terjadi ketimpangan atau penyimpangan dari kinerja yang diharapkan, maka koreksi akan segera dilakukan.
- b. Penilaian Sumatif, adalah penilaian yang dilakukan pada akhir periode penilaian. Dalam penilaian ini manajer menilai membandingkan kinerja akhir karyawan dengan standar kinerja yang sudah disepakati dan ditetapkan. Hasil penilaian berupa kinerja akhir itu selanjutnya oleh manajer dibahas bersama dengan karyawan yang bersangkutan.

6. Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu alat yang manfaatnya tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja seorang pegawai akan tetapi juga mengembangkan serta memotivasi pegawai. Penilaian tersebut juga akan memberikan dampak yang positif dan semangat dalam diri pegawai untuk lebih berkualitas dan menghasilkan kinerja yang optimal.

Menurut Sedarmayanti (2007), tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:⁵⁵

- a. Untuk mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai.

⁵⁴ M. Ma'aruf Abdullah, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*, hlm. 201-202.

⁵⁵ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, hlm. 138-

- b. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
- c. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai secara optimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
- d. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
- e. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian khususnya kinerja pegawai dalam bekerja.
- f. Secara pribadi, pegawai mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan dan pegawainya, sehingga dapat lebih memotivasi pegawai.
- g. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

Sedangkan menurut Rivai (2006), kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah:⁵⁶

- a. Posisi Tawar

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan pegawainya.

- b. Perbaikan Kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

- c. Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyesuaian ganti rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan gajinya.

⁵⁶ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, hlm. 139

d. Keputusan Penempatan

Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kerja.

e. Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

7. Indikator Kinerja

Indikator yang digunakan dalam variabel ini adalah menurut Malthis dan Jackson:⁵⁷

- a) Kualitas kerja, standart ini dilakukan dengtan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standart kerja norma) dengan kemampuan sebenarnya.
- b) Kuantitas kerja, standart ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan dengan volume kerja.
- c) Ketepatan waktu, ketepatan waktu adalah penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.

D. Landasan Teologis

1. Strategi Rotasi Pekerjaan dan Pemberian Kompensasi Perspektif Islam

Sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam suatu organisasi/ perusahaan termasuk perbankan syariah. Pada dasarnya setiap perusahaan, baik instansi pemerintah maupun swasta bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap dan terampil, melainkan juga diharapkan mau bekerja giat dan berkeinginan mencapai hasil kerja yang optimal. Namun sebagai penggerak organisasi karyawan juga juga

⁵⁷ Aldo Herlambang Gardjito, dkk, “Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya”, (Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 13, 2014), hlm. 4.

memiliki kebutuhan, keinginan, dan dorongan yang diharapkan di peroleh dari perusahaan.

Banyak faktor yang mendorong peningkatan prestasi kerja karyawan antara lain besar kecilnya gaji/ kompensasi, pendidikan dan latihan yang salah satunya berupa rotasi kerja, disiplin, lingkungan dan iklim kerja, teknologi, manajemen, kesempatan berprestasi. Dalam hal ini dimaksudkan didalamnya meningkatkan kinerja karyawan diperlukan perhatian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi dan memperhatikan pula kebutuhan dari para karyawan.⁵⁸

Dalam pandangan Islam pendidikan dan pelatihan juga dapat meningkatkan kemampuan tenaga kerja. Didalamnya termasuk pelaksanaan rotasi kerja yang merupakan salah satu bagian dari pelatihan kerja bagi karyawan. Tenaga kerja yang terlatih, berpendidikan tinggi dan memiliki pengalaman banyak tentang dunia kerja, maka mampu bekerja lebih teliti daripada yang tidak memiliki keterampilan, pendidikan dan pengalaman kerja. Hal tersebut tertuang dalam firman Allah SWT dalam Al-Qur'an surah Al-Baqarah ayat 269 yang berbunyi:⁵⁹

يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ ۚ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا ۗ وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿٢٦٩﴾

“Allah menganugerahkan al hikmah (kefahaman yang dalam tentang Al Quran dan As Sunnah) kepada siapa yang dikehendaki-Nya. Dan barangsiapa yang dianugerahi hikmah, ia benar-benar telah dianugerahi karunia yang banyak. Dan hanya orang-orang yang berakallah yang dapat mengambil pelajaran (dari firman Allah)”

Dalam ayat tersebut pendidikan dan pelatihan dianggap sebagai kebajikan dimana sifat-sifat tersebut menyamai dengan harta dan kekayaan

⁵⁸ Wahyudin Maguni dan Haris Maupa, “Teori Motivasi, Kinerja dan Prestasi Kerja dalam Al-Qur'an Serta Pleksibilitas Penerapannya Pada Manajemen Perbankan Islam” dalam jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam Vol. 3 No. 1 2018, hlm. 111.

⁵⁹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung; Diponegoro, 2014), Hlm. 45

yang banyak. Hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh orang yang terlatih akan sangat berbeda dengan hasil pekerjaan dari karyawan/ pegawai yang tidak terlatih. Maka dalam hal ini keterampilan dan pengalaman kerja menjadi hal yang sangat penting dalam bekerja.

Dalam Al-Qur'an surah At-Taubah ayat 105 Allah SWT berfirman:⁶⁰

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

”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.”

Pada ayat tersebut, dengan tegas Allah SWT memerintahkan agar hamba-Nya bekerja, sebagai dasar untuk mencari nafkah dan rezeki, karena Allah akan memberikan bantuan kepada hamba-Nya yang suka bekerja, didorong dengan motivasi yang tinggi bahwa bekerja dalam rangka untuk dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan serta sebagai sarana untuk selalu mendekatkan diri hanya kepada Allah SWT.

Di dalam islam, kompensasi haruslah diberikan kepada karyawan sebagai imbalan yang sudah dijanjikan oleh para pemberi kerja, pemberi kerja akan mendapatkan hasil dari pekerjaan yang telah selesai dikerjakan, sedangkan pekerja akan mendapatkan upah atau kompensasi dari tenaga yang dikeluarkannya. Hal tersebut tertuang dalam Allah SWT dalam Al-Qur'an surah Al-Ahqaf ayat 19:⁶¹

وَلِكُلِّ دَرَجَةٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُوفيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

“Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka

⁶⁰ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung: Diponegoro, 2014), Hlm. 203

⁶¹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung: Diponegoro, 2014), Hlm. 503

(balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan”

Ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah SWT memberikan balasan terhadap apa yang diperbuat umatnya. Hal ini dapat dilihat dari kalimat “dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang mereka kerjakan”. Dari ayat tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang baik, maka haruslah melakukan penilaian dan evaluasi terhadap hasil kinerja karyawannya, sehingga karyawan dengan kinerja yang baik mendapatkan penilaian yang baik pula.

Dalam bekerja hendaklah bekerja dengan baik, ikhlas dan karena Allah semata dengan aneka amal yang saleh dan bermanfaat, baik untuk diri sendiri maupun untuk masyarakat umum, maka Allah akan melihat, yakni menilai dan memberi ganjaran amal yang telah dikerjakan. Sebutan lain dari pada ganjaran tersebut adalah imbalan atau upah, atau kompensasi, yang bermanfaat baik di dunia maupun di akhirat kelak.

IAIN PURWOKERTO

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya.⁶² Apabila ditinjau dari bentuknya, maka penelitian ini termasuk ke dalam penelitian lapangan (*field research*). Di mana peneliti akan mendeskripsikan hasil penelitian yang berupa kata-kata tertulis yang diperoleh selama mengadakan pengamatan dan wawancara dengan sejumlah informan dengan memakai perspektif fenomenologi, yaitu peneliti mengetahui dan memahami tentang lokasi penelitian tersebut. Penelitian ini menggunakan metode survei deskriptif, karena penelitian ini melakukan survei kemudian dianalisis agar dapat mendapatkan jawaban yang sesuai dan valid. Survei deskriptif didesain untuk menjawab pertanyaan “bagaimana” yang sesuai dengan pertanyaan pada penelitian ini dengan rumusan masalah bagaimana penerapan rotasi kerja dan pemberian kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen dan bagaimana bentuk kompensasi yang diberikan kepada karyawan di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian bertempat di PT. BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen yang beralamat di Jl. Pemuda No. 32, Kebumen yang akan dilaksanakan pada bulan Mei sampai September 2019.

⁶² Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 135.

C. Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah pihak-pihak yang dijadikan sampel guna memperoleh keterangan penelitian. Dan sesuatu yang melekat pada variabel penelitian dan yang menjadi sentral permasalahan.⁶³ Dalam hal ini, yang penulis jadikan sebagai subjek penelitian yaitu manajer/kepala cabang, *customer service*, *teller*, *Accounting*, administrasi pembiayaan dan legal, dan *Account Officer* BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen.

2. Objek Penelitian

Objek penelitian adalah situasi sosial yang terdiri dari tiga elemen yaitu tempat (*place*), pelaku (*actors*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis.⁶⁴ Dalam penelitian ini, objek penelitian yang penulis ambil yaitu berkaitan dengan strategi rotasi kerja dan pemberian kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan pada BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen.

D. Jenis dan Sumber Data Penelitian

1. Data Primer

Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian, baik perorangan, kelompok, maupun organisasi.⁶⁵ Data primer juga dapat dimaknai sebagai suatu objek atau dokumen original, material mentah, dari perilaku yang disebut *first-hand information*. Menurut Uma Sekaran, telah dikutip oleh Ulber, mengungkapkan bahwa data primer adalah data yang dikumpulkan dari situasi aktual ketika peristiwa terjadi.⁶⁶ Melalui data primer, informasi yang berkaitan dengan strategi rotasi kerja dan pemberian kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan di

⁶³ Arikunto Suharsimi, *Manajemen Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), hlm. 88.

⁶⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2015), hlm. 215

⁶⁵ Rosady Ruslan, *Metode Penelitian: Public Relation & Komunikasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), hlm. 29.

⁶⁶ Ulber Silalahi, *Metode Penelitian Sosial*, (Bandung: Refika Aditama, 2012), hlm. 289.

BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen yang dapat digali secara langsung, baik melalui teknik observasi, wawancara, maupun dokumentasi.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan dari tangan kedua atau dari sumber-sumber lain yang telah tersedia sebelum penelitian dilakukan. Adapun macam dari sumber sekunder dapat berupa majalah populer, artikel dalam surat kabar, buku, dan lain sebagainya.⁶⁷

Dalam penelitian ini, yang peneliti jadikan sebagai data sekunder yaitu data yang berupa arsip dan dokumen tentang gambaran umum BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen beserta ruang lingkungannya serta dokumen lainnya yang berkaitan dengan strategi rotasi kerja dan pemberian kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen.

E. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini yaitu: teknik observasi, teknik wawancara, dan teknik dokumentasi. Teknik observasi dan wawancara menjadi teknik utama dalam pencarian data. Dengan melalui teknik observasi dan wawancara, peneliti berusaha menggali sebanyak mungkin informasi mengenai strategi rotasi kerja dan pemberian kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen. Sedangkan teknik dokumentasi yang peneliti gunakan untuk mencari data-data yang berupa arsip atau dokumen, yang berkaitan dengan gambaran umum BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen beserta ruang lingkungannya. Adapun secara lebih rinci, penggunaan ketiga teknik tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

⁶⁷ Ulber Silalahi, *Metode Penelitian Sosial...*, hlm. 291.

1. Observasi/Pengamatan

Observasi merupakan kegiatan mengamati gejala yang diteliti. Dalam hal ini yaitu berupa panca indra manusia (penglihatan dan pendengaran). Nasution (2003: 56) mengungkapkan bahwa, observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan, para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi.⁶⁸

Metode ini diartikan sebagai suatu aktivitas yang sempit, yakni memperhatikan sesuatu dengan mata.⁶⁹ Di samping itu metode observasi digunakan peneliti dalam kaitannya dengan pengumpulan data tentang gambaran umum BPRS Bumi Artha Sampang kantor Cabang tersebut, seperti gedung, kantor, fasilitas dan alat-alat praktik, jumlah nasabah dan informasi-informasi lainnya sebagai pelengkap penelitian. Dalam hal ini peneliti terjun langsung sebagai observer guna memperoleh data yang kongkret mengenai hal-hal yang menjadi obyek penelitian dan mengamati langsung dari dekat seluruh kegiatan yang ada kaitanya dengan rotasi kerja dan pemberian kompensasi tersebut.

2. Wawancara (*Interview*)

Wawancara merupakan alat pengumpulan data yang dilakukan melalui hubungan dengan koresponden baik langsung maupun tidak langsung. Wawancara dilakukan dengan mengajukan pertanyaan secara lisan dan dijawab secara lisan pula.⁷⁰

Oleh karena itu, dalam melaksanakan wawancara untuk mencari data digunakan pertanyaan-pertanyaan yang memerlukan jawaban berupa informasi. Dalam wawancara ini peneliti lebih dahulu menyiapkan materi yang terkait dengan strategi rotasi kerja dan pemberian kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen. Oleh karena itu sebelum dilakukan wawancara, garis

⁶⁸ Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 105

⁶⁹ Arikunto Suharsimi, *Prosedur Penelitian...*, hlm. 128.

⁷⁰ Amirul Hadi, *Metodologi Penelitian*, (Bandung; Pustaka Setia, 2015), hlm. 129.

besar pertanyaan harus sesuai dengan penggalan data kepada pihak karyawan sebelum wawancara itu dilaksanakan.

Dalam penelitian ini, jenis wawancara yang peneliti gunakan adalah wawancara secara mendalam. Dengan melakukan wawancara secara mendalam, maka tingkat pemahaman seseorang terhadap suatu hal akan mudah tercapai, sehingga dapat digali apa yang tersembunyi dalam sanubari seseorang, apakah yang menyangkut masa lampau, masa kini, maupun masa depan.⁷¹

Teknik wawancara mendalam peneliti gunakan untuk memperjelas informasi tentang pelaksanaan strategi rotasi kerja dan pemberian kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen. Hal itu menjadi penting, karena informasi yang peneliti butuhkan tidak semuanya ditemukan melalui teknik pengumpulan data yang lain, seperti observasi dan dokumentasi. Adapun dalam kegiatan wawancara ini, peneliti menggunakan teknik informan.

Teknik informan digunakan peneliti untuk menentukan siapa saja yang harus diwawancarai sesuai dengan fokus penelitian yaitu berkaitan strategi rotasi kerja dan pemberian kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam proses ini, pada awalnya peneliti melakukan wawancara dengan narasumber kunci, diantaranya yaitu Kepala Cabang BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen. Setelah itu, wawancara berlanjut kepada pihak yang terkait. Adapun secara lebih jelasnya, narasumber yang telah peneliti wawancarai diantaranya:

- a. Kepala Cabang yaitu Bapak Sugeng Edi Purnomo yang menjadi sumber utama mencari data-data penelitian mengenai strategi rotasi kerja dan pemberian kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

⁷¹ Burhan Bungin, Analisis Data Penelitian Kualitatif, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), hlm. 67.

- b. Rizkiwati Nurzahrotun Selaku Admin Pembiayaan dan legal BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen.
- c. Henry Ardiansyah selaku *Account Officer* BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen.
- d. Siti Asrolihatun Wahidah selaku *Accounting* BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen.
- e. Herlina Anggraeni selaku *Customer Service* BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen.
- f. Maghfiroh Putri Lutfiana selaku *Teller* BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen.

3. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu yang dapat berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan dapat berupa catatan harian, sejarah kehidupan, biografi, peraturan, dan kebijakan. Sedangkan dokumen yang berbentuk gambar meliputi foto, sketsa, lukisan, dan lain lain.⁷²

Teknik dokumentasi peneliti gunakan untuk mencari data-data dalam bentuk dokumen atau arsip BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen yang memberikan informasi berkaitan dengan pelaksanaan strategi rotasi kerja dan pemberian kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan yang diterapkan di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses menyusun data sehingga data tersebut dapat ditafsirkan. Sedangkan kegiatan menyusun data berarti menggolongkannya ke dalam berbagai pola, tema, atau kategori tertentu.⁷³ Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan

⁷² Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*,..., hlm. 240.

⁷³ Dadang Kahmadi, *Metode Penelitian Agama: Perspektif Ilmu Perbandingan Agama*, (Bandung: Pustaka Setia, 2000), hlm. 102.

data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu.

Menurut Miles dan Huberman seperti apa apa yang telah dikutip oleh Sugiyono, mengungkapkan bahwa dalam kegiatan menganalisis data kualitatif, dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya menjadi jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu terdapat beberapa tahap, yakni reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.⁷⁴ Dengan berpandangan pada pendapat tersebut, maka dalam penelitian ini, teknik analisis data yang peneliti gunakan meliputi: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses seleksi, pemfokusan, dan abstraksi data dari catatan lapangan. Dalam proses ini, data yang terkumpul di lapangan disusun dalam bentuk uraian yang lengkap dan banyak, kemudian direduksi, dirangkum, serta dipilih mana hal-hal yang pokok sesuai dengan masalah yang sedang diteliti.⁷⁵ Tahapan ini sangat penting bagi seorang peneliti dalam melakukan analisis data. Hal ini disebabkan data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, baik yang berupa data primer maupun data sekunder. Untuk itu, perlu adanya proses reduksi data.

Dalam proses ini, semua data yang telah terkumpul kemudian penulis analisis dengan cara memilah-milah data yang dibutuhkan dan data yang tidak dibutuhkan. Data-data kemudian dipisahkan mana yang menjadi fokus penelitian sesuai dengan masalah yang peneliti kemukakan yaitu berkaitan dengan pelaksanaan strategi rotasi kerja dan pemberian kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan yang diterapkan di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen.

⁷⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian kuantitatif,...*, hlm. 246

⁷⁵ Dadang Kahmadi, *Metode Penelitian Agama...*, hlm. 103

2. Penyajian Data

Setelah data direduksi, peneliti kemudian menyajikannya secara terorganisasi. Proses penyajian data merupakan kegiatan peneliti dalam menampilkan data-data yang sudah tersusun sesuai dengan pola hubungan. Dari sekumpulan data yang sudah tersusun tersebut kemudian ditampilkan sehingga memungkinkan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.⁷⁶ Adapun penyajian data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan dengan caramenguraikannya secara singkat, melalui bagan, hubungan antar kategori dan lain sebagainya.⁷⁷

Dalam proses ini, peneliti kemudian menyajikan data yang sebelumnya telah melalui tahap reduksi data, yakni berkaitan dengan pelaksanaan strategi rotasi kerja dan pemberian kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan yang di terapkan di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen.

3. Penarikan Kesimpulan

Setelah data dikumpulkan, direduksi, dan disajikan, langkah selanjutnya adalah melakukan penarikan kesimpulan. Penarikan kesimpulan merupakan proses menyimpulkan data secara induksi sehingga ditemukan makna dari data yang sudah dipolakan, difokuskan, dan disusun secara sistematis, baik melalui penentuan tema maupun model grafik.⁷⁸ dalam hal ini, data yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi dijadikan sebagai bahan acuan bagi peneliti untuk menarik kesimpulan. Dengan begitu, pelaksanaan strategi rotasi kerja dan pemberian kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan yang diterapkan di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen dapat tergambarkan dengan jelas, terutama berkaitan dengan model, metode, dan prosesnya.

⁷⁶ Ulber Silalahi, *Metode Penelitian Sosial*,... hlm. 340-341.

⁷⁷ Sugiyono, *Metode Penelitia*..., hlm. 249.

⁷⁸ Dadang Kahmadi, *Metode Penelitian*..., hlm. 103.

G. Uji Keabsahan Data

Menurut Moleong, metode triangulasi merupakan membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif.⁷⁹ Triangulasi dibagi menjadi 3, yaitu:

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.

2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik yaitu teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.

3. Triangulasi Waktu

Waktu juga mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Untuk itu dalam pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi, atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi teknik maupun sumber. Triangulasi teknik misalnya data diperoleh dengan wawancara mengenai rotasi kerja dan pemberian kompensasi lalu dicek dengan observasi dan dokumentasi. Sementara triangulasi sumber Misalnya, untuk menguji kredibilitas data tentang rotasi kerja dan pemberian kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan, maka pengujian data yang diperoleh dilakukan kepada manajer, maupun karyawan.

⁷⁹ Wahyu Purhantara, *Metode Penelitian Kualitatif untuk Bisnis*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010), hlm. 102.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah Singkat BPRS Bumi Artha Sampang

PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bumi Artha Sampang didirikan berdasarkan Akta Pendirian No. 06 Tanggal 6 September 2006, dibuat dihadapan Naimah, S.H., M.H. Notaris di Cilacap, dan telah mendapat pengesahan dari Departemen Hukum dan HAM No. W9.00204 HT: 01.01 Tahun 2006 Tanggal 12 Desember 2006, dan berdasarkan Surat Keputusan Bank Indonesia No. 9/24/Kep-GBI uni 2007 tentang pemberian izin usaha.⁸⁰

PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bumi Artha Sampang pusat berada di Jl. Tugu Barat No. 39 Sampang- Cilacap 53273, atau lebih tepatnya terletak di depan Pasar Tradisional Sampang Kabupaten Cilacap Jawa Tengah. PT. BPRS Bumi Artha Sampang (BAS) saat ini memiliki dua kantor cabang yaitu Kantor Cabang Kebumen yang berada di Jl. Pemuda No. 32 Kebumen dan Kantor Cabang Purwokerto yang berada di Jl. Kalibener No. 14 Purwokerto dan empat kantor kas yaitu Kantor Kas Sidareja yang berada di Jl. A. Yani 60 Sidareja, Kantor Kas Cipari yang berada di Jl. A.Yani Cipari, Kantor Kas Cimanggu yang berada di Jl. Raya Cimanggu km.8 (Komplek SPBU Cimanggu), dan Kantor Kas Cilacap yang berada di Jl. Tentara Pelajar Cilacap (komplek Gapensi Cilacap).⁸¹

Berdirinya PT. BPRS Bumi Artha Sampang dirintis sejak awal tahun 2005 yang diprakarsai oleh keinginan Bapak H. Kholipan yang merupakan pengusaha asli Sampang. Pria kelahiran Cilacap 5 Februari 1967 ini berkeinginan untuk mendirikan Bank Pembiayaan Rakyat (BPR). Kemudian Bapak Buyar Winarso yang merupakan seorang pengusaha asal Kebumen memperkenalkan Bapak H. Kholipan dengan saudaranya yang

⁸⁰ Dokumen BPRS Bumi Artha Sampang Tahun 2013, *Sejarah Berdirinya BPRS Bumi Artha Sampang*, hlm. 1

⁸¹ Brosur produk-produk BPRS Bumi Artha Sampang tahun 2018

mantan pegawai bank, yaitu Bapak Soedjito. Kemudian terjadilah komunikasi yang intens antara keduanya.

Proposal kelayakan pendirian bank-pun diselesaikan oleh Bapak Soedjito. Pada awalnya proposal tersebut adalah BPR Konvensional, namun atas dasar ketertarikannya pada prinsip syariah kemudian mengubah keinginan Bapak H. Kholipan untuk beralih ke BPRS. Prosesi selanjutnya berjalan sesuai dengan prosedur pendirian bank oleh BI.

Prosentase penanaman modal awal pendirian oleh Bapak H. Kholipan sebesar 70%, sementara 30% nya adalah permodalan dari Ibu Hj. Sulastri (istri Bapak H. Kholipan).

Bapak Soedjito, S.E. sebagai Komisaris Utama dan H. Sudarno, B.Sc sebagai Dewan Komisaris. Ibu Ginding Kumaladewi, S.H. adalah Direktur Utama yang pertama memimpin PT. BPRS Bumi Artha Sampang dan Muhamad Jamal, S.E. sebagai Direktornya. Sementara Bapak Drs. H. Zaenal Ma'rufin, MBA sebagai Ketua DPS dengan anggotanya adalah Bapak Ahmad Budiman, S.H.I., M.S.I.

Seiring dengan berjalannya waktu, terjadilah pergantian posisi Direksi PT. BPRS Bumi Artha Sampang yaitu Bapak Kuat Sugiyanto, S.E. sebagai Direktur Utama. Pada tahun 2009 BPRS Bumi Artha Sampang telah memiliki kantor cabang di Kebumen kota. Kantor cabang ini didirikan atas dasar kajian yang mereka lakukan secara ekonomi mikro maupun makro. Semuanya dilakukan bukan hanya atas dasar keinginan dari kantor, melainkan dengan membaca peluang yaitu dengan melihat respon nasabah atau masyarakat dan beberapa aspek seperti kultur budaya dan aspek-aspek lainnya.⁸²

Sedangkan untuk PT. BPRS Bumi Atha Sampang kantor cabang Kebumen sendiri pada tahun 2009 sampai 2011 dipimpin oleh Bapak Supadmo, S.E. kemudian dilanjutkan Bapak Yeni Sakhujti tahun 2012 dan

⁸² Wawancara dengan Sugeng Edi Purnomo, Kepala Cabang BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen pada 22 Agustus 2019, pukul 10:11 WIB.

pada tahun 2019 ini dipimpin oleh Bapak Sugeng Edi Purnomo, S.Sos. yang sebelumnya menjabat sebagai kepala marketing di kantor pusat.

2. Tujuan pendirian PT. BPRS Bumi Artha Sampang

Tujuan didirikannya PT. BPRS Bumi Artha Sampang adalah untuk pemberdayaan ekonomi rakyat berdasarkan prinsip syariah, sehingga dapat membuka peluang bisnis di semua sektor ekonomi. Sasaran utamanya adalah golongan usaha kecil dan mikro agar terbebas dari praktek-praktek bank gelap yang sangat memberatkan mereka. Dengan berkembangnya ekonomi rakyat maka akan menciptakan lapangan kerja dan sekaligus dapat membantu pemerintah dalam perpajakan.⁸³

3. Visi dan Misi

PT. BPRS Bumi Artha Sampang dalam menjalankan tujuan perusahaannya, melaksanakan tugas dan wewenangnya sesuai dengan visi dan misi. Adapun visi dan misi yang dimiliki oleh PT. BPRS Bumi Artha Sampang adalah:⁸⁴

a. Visi

“Pemberdayaan ekonomi rakyat dengan menjalin kemitraan kepada seluruh lapisan masyarakat berdasarkan prinsip-prinsip syariah atas dasar keadilan, keterbukaan, kehati-hatian untuk mewujudkan bank yang sehat dan mandiri”.

b. Misi

- 1) Memberikan pelayanan prima berdasarkan prinsip-prinsip syariah dan kehati-hatian.
- 2) Menerapkan konsep *Ta'awun* yang berkeadilan dengan menciptakan hubungan kerjasama yang saling seimbang, transparan, dan saling menguntungkan antara bank dengan nasabahnya.
- 3) Mengusahakan program pendidikan dan latihan untuk meningkatkan keterampilan pegawai.
- 4) Memperluas dan memperkuat kelembagaan dan jaringan kerja di daerah-daerah yang potensial.
- 5) Meningkatkan kesejahteraan ekonomi rakyat berdasarkan prinsip syari'ah.

⁸³ Dokumen BPRS Bumi Artha Sampang Tahun 2013, *Sejarah Berdirinya BPRS Bumi Artha Sampang*, hlm. 1

⁸⁴ Brosur produk-produk BPRS Bumi Artha Sampang tahun 2018

4. Motto dan Etos Kerja

PT. BPRS Bumi Artha Sampang juga mempunyai motto dan etos kerja dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya. Adapun motto dan etos kerja yang dimiliki oleh PT. BPRS Bumi Artha Sampang yaitu:⁸⁵

Motto : Amanah, Adil, dan Transparan

Etos Kerja : menuju hari esok yang lebih baik dan lebih syariah

5. Lokasi PT. BPRS Bumi Artha Sampang

BPRS Bumi Artha Sampang pusat berada di Jl. Tugu Barat No. 39 Sampang- Cilacap 53273, atau lebih tepatnya terletak di depan Pasar Tradisional Sampang Kabupaten Cilacap Jawa Tengah. PT. BPRS Bumi Artha Sampang (BAS) saat ini memiliki dua kantor cabang yaitu Kantor Cabang Kebumen yang berada di Jl. Pemuda No. 32 Kebumen dan Kantor Cabang Purwokerto yang berada di Jl. Kalibener No. 14 Purwokerto dan empat kantor kas yaitu Kantor Kas Sidareja yang berada di Jl. A. Yani 60 Sidareja, Kantor Kas Cipari yang berada di Jl. A.Yani Cipari, Kantor Kas Cimanggu yang berada di Jl. Raya Cimanggu km.8 (Komplek SPBU Cimanggu), dan Kantor Kas Cilacap yang berada di Jl. Tentara Pelajar Cilacap (komplek Gapensi Cilacap).

Sedangkan penelitian ini dilakukan di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen, yang beralamat di Jl. Pemuda No. 32, Dukuh, Kebumen, Kecamatan Kebumen, Kabupaten Kebumen, Jawa Tengah, 54317.

⁸⁵ Dokumen BPRS Bumi Artha Sampang Tahun 2013, *Sejarah Berdirinya BPRS Bumi Artha Sampang*, hlm. 4

6. Struktur Organisasi BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen

Tabel. 3
Susunan Organisasi BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen

No.	Nama	Jabatan
1.	Sugeng Edi Purnomo	Kepala Cabang
2.	Rizkiwati Nurzahrotun	Adm. Pembiayaan Dan Legal
3.	Siti Asrolihatun Wahidah	<i>Accounting</i>
4.	Herlina Anggraeni	<i>Customer Service</i>
5.	Maghfiroh Putri Lutfiana	<i>Teller</i>
6.	Henry Ardiansyah	<i>Account Officer</i>
7.	Mukhson	Satpam
8.	Adi Wahyudi	Pramubakti

7. Produk-produk PT. BPRS Bumi Artha Sampang

Secara umum alur operasional BPRS Bumi Artha Sampang dapat dilihat dalam skema berikut:

a. Produk Penghimpunan Dana

BPRS Bumi Artha Sampang hadir untuk memberikan layanan transaksi perbankan sesuai dengan syari'ah dalam bentuk tabungan dan deposito dengan menerapkan prinsip *Wadi'ah* dan *Mudharabah*.

1) Tabungan *Wadi'ah*

Adalah simpanan pihak ketiga pada bank (perorangan atau badan hukum, dalam mata uang rupiah) yang penarikannya dapat dilakukan sewaktu-waktu, dengan menggunakan media slip penarikan atau pemindah bukuan lainnya, untuk tabungan ini penabung mendapatkan bonus tabungan setiap bulannya sesuai ketentuan bank.

Syarat pembukaan tabungan:

- a) Fotocopy identitas diri yang masih aktif (KTP, SIM, Kartu pelajar)
- b) Mengisi formulir aplikasi tabungan *wadi'ah*
- c) Setoran pertama minimal Rp. 10.000

2) Tabungan *Mudharabah*⁸⁶

Tabungan *Mudharabah* adalah jenis simpanan pada bank yang dilakukan oleh perorangan atau badan usaha dalam mata uang rupiah dan penarikannya dapat dilakukan dengan cara tertentu. Tabungan ini bersifat investasi, sehingga nasabah berhak mendapatkan bagi hasil sesuai dengan *nisbah* atau posisi yang disepakati.

3) Deposito *Mudharabah*⁸⁷

Adalah jenis simpanan berjangka dengan akad bagi hasil dalam mata uang rupiah yang penarikannya hanya dapat dilakukan sesuai dengan jangka waktu yang sudah disepakati. Deposito yang diperpanjang setelah jatuh tempo akan diberlakukan sama dengan baru, bila pada saat akad telah dicantumkan perpanjangan otomatis tidak perlu diperbaharui akad baru. Jangka waktu yang berlaku adalah 3 bulan, 6 bulan, dan 12 bulan. Syarat-syaratnya adalah;

- a) Fotokopy identitas diri yang masih aktif (KTP, SIM, dan Kartu Pelajar)
- b) Mengisi formulir deposito mudharabah
- c) Minimal investasi Rp. 1.000.000

b. Produk Penyaluran Dana

Penyaluran dana bank syari'ah kepada para nasabahnya adalah untuk pembiayaan berbagai sektor ekonomi, seperti: sektor pertanian, industri, konstruksi, perdagangan, jasa dunia usaha, dan sektor lainnya. Dari sektor ekonomi tersebut dibagi menjadi jenis penggunaan dana, modal kerja, investasi, dan konsumsi.

Produk penyaluran dana PT. BPRS Bumi Artha Sampang meliputi.⁸⁸

⁸⁶ Brosur produk-produk BPRS Bumi Artha Sampang tahun 2018

⁸⁷ Brosur produk-produk BPRS Bumi Artha Sampang tahun 2018

⁸⁸ Brosur produk-produk BPRS Bumi Artha Sampang tahun 2017

1) Piutang *Murabahah* (Jual Beli)

Adalah akad jual beli atas barang tertentu, dimana penjual menyebutkan dengan jelas barang yang akan diperjualbelikan. Termasuk harga pembelian barang kepada pembeli, kemudian dia mensyaratkan atasnya laba/ keuntungan dalam jumlah tertentu. Barang yang dijual merupakan barang yang sesuai dengan ketentuan syariat Islam.

2) Pembiayaan *Musyarakah* (kerjasama permodalan)

Adalah kerjasama usaha antara dua pihak atau lebih, dimana masing-masing pihak memberi kontribusi modal dengan ketentuan bahwa keuntungan dan resiko akan ditanggung sesuai dengan kesepakatan dimuka.

3) *Mudharabah*

Adalah akad kerjasama antara bank selaku pemilik dana (*shahib al maal*) dengan nasabah selaku *mudharib* yang mempunyai keahlian atau keterampilan untuk mengelola suatu usaha yang produktif dan halal. Hasil keuntungan dari penggunaan dana tersebut dibagi bersama berdasarkan *nisbah* yang disepakati.

8. Mekanisme Operasional PT. BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen

a. Rapat Umum Pemegang Saham

Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) merupakan rapat tertinggi para pemegang saham PT. BPRS Bumi Artha Sampang yang akan menentukan sentra kebijakan PT. BPRS Bumi Artha Sampang.⁸⁹

b. Dewan Pengawas Syariah

Dewan Pengawas Syariah bertugas melakukan penilaian dan pengawasan atas produk yang akan ditawarkan dalam rangka menghimpun dan menyalurkan dana dari dan untuk masyarakat, agar berjalan sesuai dengan syariah Islam yang dituangkan dalam bentuk keputusan atau fatwa.

⁸⁹ Dokumen BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Pusat Sampang, Cilacap

c. Dewan Komisaris

Dewan Komisaris bertugas dalam pengawasan intern bank dan memberikan arahan dalam pelaksanaan tugas Direksi agar tetap mengikuti kebijakan perseroan dan ketentuan yang berlaku.

d. Dewan Direksi

Dewan Direksi terdiri seorang Direktur Utama dan seorang atau lebih Direktur, bertugas memimpin dan mengawasi kegiatan bank sehari-hari, sesuai dengan kebijaksanaan umum yang telah disetujui Dewan Komisaris dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RSUP).

e. Kepala Cabang

Kepala Cabang bertugas dalam memimpin, mengawasi, dan bertanggung jawab atas terlaksananya kelancaran kerja dibagian operasional serta memberikan laporan rutin berkala atas pekerjaannya kepada Direksi.⁹⁰

Kepala Cabang bertanggung jawab memberikan pengarahan dan pembinaan karyawan yang ada dibawahnya (*Teller, Customer Service, Accounting, dan Administrasi Pembiayaan*).

f. *Teller*

Teller bertugas dalam membantu dan melayani nasabah dalam hal menerima setoran, penarikan uang dan transaksi lainnya yang berhubungan dengan bank yang dilakukan didalam *counter teller*. *Teller* bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Operasional.

g. Layanan Nasabah/*Customer Service*

Customer Service bertugas memberikan pelayanan kepada setiap nasabah atau tamu dengan baik dan Islami memberikan informasi yang dibutuhkan secara jelas, baik pada saat berhadapan langsung maupun lewat telepon.

h. *Account Officer* Pembiayaan

Bertanggung jawab dalam memasarkan produk bank sesuai dengan Syariah Islam dan memberikan pelayanan yang prima kepada

⁹⁰ Dokumen BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Pusat Sampang, Cilacap

nasabah sehingga memberikan kontribusi terhadap laba perusahaan dengan memperhatikan kelancaran dan keamanan atas pembiayaan yang telah diberikan. *Account Officer* Pembiayaan bertanggung jawab kepada Direksi.

i. *Account Officer* Pendanaan

Bertanggung jawab dalam memasarkan produk bank syariah dan memberikan pelayanan yang prima kepada nasabah sehingga memungkinkan untuk diperolehnya dana pihak ketiga yang sesuai dengan target dan memberikan kontribusi terhadap laba perusahaan. *Account Officer* Pendanaan beretanggung jawab kepada Direksi.

j. *Accounting*

Accounting bertanggung jawab terhadap pekerjaan pembukuan laporan-laporan keuangan yang berkaitan dan atau melalui bank koresponden.⁹¹

k. Bagian administrasi pembiayaan

Administrasi pembiayaan bertugas mengatur, mengawasi dan melaksanakan kegiatan administrasi dan dokumentasi pemberian pembiayaan serta melakukan kegiatan untuk mengamankan posisi bank dalam memberikan pembiayaan sesuai dengan hukum yang berlaku.

Administrasi pembiayaan bertanggung jawab dalam memeriksa kelengkapan dan aspek yuridis setiap dokumen permohonan pembiayaan, melakukan taksasi (taksiran) jaminan sesuai dengan harga pasar, pengikatan atau akad pembiayaan dengan calon nasabah, melakukan tugas-tugas yang diberikan oleh Kepala Cabang.

l. Pramubhakti

Pramubhakti bertugas membantu pengarsipan, menjaga kebersihan dan inventarisasi dokumen bank.

m. Satuan pengamanan

Satuan pengamanan bertugas dalam penjagaan gedung dan seisinya serta bertanggung jawab pada keamanan bank.

⁹¹ Dokumen BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Pusat Sampang, Cilacap

B. Pelaksanaan Strategi Rotasi Kerja di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen

Sesuai dengan ketetapan pelaksanaan kebijakan yang telah dipegang oleh BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen, dimana salah satu diantara kebijakan tersebut yaitu mengutamakan pengelolaan sumber daya manusia yakni pegawai/ karyawan agar perusahaan dapat berkembang dan mencapai tujuan-tujuannya. Maka untuk merealisasikannya dibutuhkan upaya khusus yang sungguh-sungguh. Adapun upaya yang dilakukan di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen adalah dengan melaksanakan rotasi kerja kepada karyawan-karyawannya. Dengan rotasi kerja, secara tidak langsung BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen telah berusaha mewujudkan apa yang ada dalam visi dan misi serta tujuan dari BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen itu sendiri. Oleh karena itu, rotasi kerja bagi karyawannya menjadi sebuah keharusan untuk diterapkan di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen dengan dasar persaingan usaha yang semakin ketat dan meningkatkan kinerja karyawan serta mencapai tujuan-tujuan dari perusahaan.

Adapun pelaksanaan rotasi pekerjaan di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen tidak terjadi secara instan, namun dalam pelaksanaan dari rotasi pekerjaan tersebut melalui proses yang tidak mudah. Hal itu karena, untuk menjalankan rotasi kerja pada karyawan, maka akan ada sebab akibat bagi karyawan yang di rotasi. Selain itu perlu adanya dukungan seperti sarana prasarananya, fasilitas dan yang lainnya yang merupakan faktor yang menentukan terhadap keberhasilan sebuah rotasi. Dalam hal ini, masing-masing karyawan mempunyai peran penting untuk melaksanakan rotasi pekerjaan, demi tercapainya tujuan-tujuan perusahaan yang di harapkan.

Dalam bab ini, penulis berusaha menyajikan dan menganalisis data mengenai rotasi pekerjaan yang telah dilaksanakan di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen. Data yang telah terkumpul baik melalui wawancara, observasi maupun dokumentasi yang menjadi bahan rujukan utama bagi penulis dalam menyajikan dan menganalisis data.

Secara garis besar menyadari ketatnya persaingan dalam lembaga keuangan, pelaksanaan rotasi pekerjaan di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen adalah suatu hal yang lumrah, bahkan menjadi keharusan yang dilakukan secara berkala. Organisasi/ perusahaan memperoleh manfaat karena karyawan menjadi cakap dalam beberapa pekerjaan bukan hanya satu pekerjaan. Penguasaan terhadap berbagai macam pekerjaan memberikan kesempatan tumbuh dan membuat karyawan lebih bernilai bagi organisasi/ perusahaan. Pentingnya rotasi kerja tersebut didasari dengan tujuan:⁹²

1. Mengantisipasi titik jenuh dan zona nyaman pada karyawan
2. Menggali potensi masing-masing karyawan
3. Mengantisipasi hal-hal yang tidak diinginkan dalam perusahaan
4. Memberdayakan karyawan yang menguasai pekerjaan tertentu.

Pelaksanaan rotasi kerja di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen, seorang karyawan akan berpindah dari pekerjaan satu ke pekerjaan yang lain baik itu masih di dalam satu kantor atau ke lain kantor. Dalam pemindahan ini terdapat dua bentuk yaitu sebagai berikut:⁹³

1. Alih tugas

Rotasi kerja berupa tugas adalah penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab dan penghasilan yang relatif sama dengan status yang lama. Dalam hal demikian seorang karyawan ditempatkan pada satuan kerja baru yang lain dari satuan kerja dimana seorang selama ini bekerja. Di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen sendiri melakukan rotasi pekerjaan kepada karyawannya berupa alih tugas sebanyak 3 kali terhitung dari bulan Januari sampai Juni 2019.⁹⁴ yaitu dalam tabel berikut ini:

⁹² Wawancara Dengan Bapak Sugeng Edi Purnomo selaku Kepala Cabang BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen, 22 Agustus 2019, Pukul 10:11-11:10 WIB.

⁹³ Wawancara Dengan Bapak Sugeng Edi Purnomo selaku Kepala Cabang BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen, 22 Agustus 2019, Pukul 10:11-11:10 WIB.

⁹⁴ Wawancara dengan Bapak Sugeng Edi Purnomo selaku Kepala Cabang BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen, pada 22 Agustus 2019, Pukul 10:11-11:10 WIB. Pelaksanaan rotasi kerja di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen juga penulis dapati saat melakukan observasi. Saat itu, penulis datang ke BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen dengan melihat langsung aktivitas dari tugas *Teller* yang merangkap sebagai

Tabel. 4
Data Rotasi Karyawan

No.	Nama	Rotasi	Tanggal
1.	Henry Ardiansyah	Dari <i>Customer Service</i> ke <i>Teller</i>	6 Februari 2019
2.	Maghfiroh Putri Lutfiana	Dari <i>Funding Officer</i> ke <i>Teller</i>	17 Juni 2019
3.	Henry Ardiansyah	Dari <i>Teller</i> ke <i>Account Officer</i>	17 Juni 2019

Karyawan bernama Henry Ardiansyah dipindahkan ke bagian *Teller* yang sebelumnya menjabat sebagai *Customer Service*, dikarenakan adanya kekosongan jabatan pada bagian *Teller* pada saat itu. Dalam waktu berbeda dipindah tugaskan dari bagian *Teller* ke bagian *Account Officer*. Pemindahan tugas karyawan lainnya yaitu dari bagian *Funding Officer* atas nama Maghfiroh Putri Lutfiana dipindahkan ke bagian *Teller* dengan pertimbangan bahwa perempuan lebih terampil dalam pelayanan, lebih teliti dan tekun dalam pekerjaannya sebagai *Teller*, serta ketidakcocokannya karyawan perempuan bekerja di luar kantor dari pada di dalam kantor.

Alih tugas atau yang dilakukan di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen di dasari karena keterbatasan jumlah karyawan dan kemampuan menduduki jabatan tersebut. Seperti yang sudah dijelaskan oleh penulis di atas, karena adanya kekosongan pada bagian *Teller*, maka yang menduduki jabatan sebagai *Customer Service* di alih tugaskan ke bagian *Teller* yang kosong tersebut, sekaligus merangkap tugas sebagai *Customer Service*.

2. Alih tempat

Alih tempat yaitu seorang karyawan melakukan pekerjaan yang sama atau sejenis, penghasilan tidak berubah dan tanggung jawabnya juga relatif sama, hanya saja secara fisik lokasi tempat bekerjanya lain dari yang sekarang. Di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen

customer service juga. Adapun observasi tersebut dilakukan saat aktivitas kerja pada kamis, 23 Mei 2019. Pukul 09:30-11:00 WIB. Hasil dari observasi tersebut telah penulis gambarkan bahwa penerapan rotasi kerja sudah dilaksanakan.

sendiri rotasi kerja berupa alih tempat dialami oleh karyawan bernama Gita Ayu Fadillah selaku *Teller*, dipindahkan ke kantor kas Cipari yang berada di Jl. A.Yani, Cipari,⁹⁵ terhitung sejak tanggal 6 Februari 2019.

Dalam pelaksanaannya, rotasi kerja pada karyawan, diberikan waktu kurang lebih satu sampai tiga bulan untuk mendapatkan pelimpahan penuh atas pekerjaan barunya.⁹⁶ Ada pelatihan atau pendampingan untuk karyawan yang akan di rotasi oleh karyawan lama atau tim khusus yang sudah dibentuk sebelumnya. Karena hal tersebut merupakan kunci kesuksesan dari rotasi kerja itu sendiri.

Dan untuk karyawan yang akan di rotasi, bukanlah sembarang karyawan. Melainkan karyawan yang memiliki kinerja baik dan karakter yang baik juga. Hal tersebut dibuktikan dengan dilakukannya penilaian kinerja setiap tahunnya. Apabila kinerja karyawan baik, tentunya akan menjadi sebuah pertimbangan bagi manajer untuk peningkatan karyawan tersebut, entah diberikan bonus lebih, tunjangan, atau promosi pekerjaan.

Penilaian kinerja merupakan proses dimana sebuah perusahaan berupaya memperoleh informasi yang seakurat mungkin tentang kinerja dari karyawannya. Dalam hal ini, untuk mengetahui kinerja karyawan yang ada di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen, dari pihak bank sendiri mempunyai beberapa penilaian untuk menilai karyawannya, yaitu:

⁹⁵ Wawancara dengan Bapak Sugeng Edi Purnomo selaku Kepala Cabang BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen, pada 22 Agustus 2019, Pukul 10:11:11:10 WIB. Pelaksanaan rotasi kerja di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen juga penulis dapati saat melakukan observasi. Saat itu, penulis datang ke BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen dengan melihat langsung aktivitas dari tugas *Teller* yang sudah merangkap sebagai *Customer Service* juga. Adapun observasi tersebut dilakukan saat aktivitas kerja pada Kamis, 23 Mei 2019. Pukul 09:30-11:00 WIB. Hasil dari observasi tersebut telah penulis gambarkan bahwa penerapan rotasi kerja sudah dilaksanakan.

⁹⁶ Wawancara dengan beberapa narasumber, diantaranya dengan Bapak Sugeng Edi Purnomo di ruang Kepala Kantor, pada 22 Agustus 2019, Pukul 10:11 WIB. Wawancara dengan Henry Ardiansyah di ruang *Account officer* pada 22 Agustus 2019, pukul 10:45 WIB. Wawancara dengan Maghfiroh Putri Lutfiana di ruang tamu, pada 22 Agustus 2019, pukul 11:50 WIB yang menuturkan bahwa adanya pendampingan selama kurang lebih satu bulan oleh karyawan lama, baru setelah itu mendapatkan pelimpahan penuh atas pekerjaan barunya.

- a. Penilaian umum yaitu penilaian yang dilakukan oleh setiap kantor, yang dilakukan oleh kepala cabangnya masing-masing dalam menilai keseluruhan kinerja masing-masing karyawannya di kantor tersebut.
- b. Penilaian individu yaitu penilaian yang dilakukan oleh kepala cabang masing-masing kantor untuk menilai per individu kinerja setiap karyawan (penilaian karya pegawai) yang dilakukan setiap setahun sekali.

Dari penilaian tersebut, ada tolak ukur penilaian prestasi untuk menunjang tahun kedepannya dalam peningkatan karirnya, peningkatan bonus, tunjangan, dan kesejahteraan pegawai.⁹⁷ Tolak ukur penilaian kerja karyawan tersebut antara lain:

- a. Penilaian Hasil Kerja

Dalam penilaian hasil kerja, faktor yang dinilai adalah sebagai berikut:

Tabel 5
Penilaian Hasil Kerja

No	Faktor Yang Dinilai
1.	Waktu: jumlah waktu yang terpakai untuk menyelesaikan suatu tugas yang diberikan.
2.	Anggaran: biaya yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu tugas dibanding dengan anggaran.
3.	Kesan pemakai: mutu dari tugas yang diselesaikan dari pemakai jasa atau hasil kerja/tugas yang diselesaikan.
4.	Kualitas: mutu dari tugas yang diselesaikan dilihat dari format, metode, dan bahasa yang digunakan gaya dan ketepatan.
5.	Kuantitas: jumlah tugas yang diselesaikan dalam waktu tertentu dibanding dengan yang diharapkan.
6.	Pencatatan: perlengkapan dan ketetapan pencatatan/registrasi dokumen-dokumen.
7.	Laporan: ketepatan waktu, kelengkapan tanggapan, penyerahan dan pengiriman laporan.

⁹⁷ Wawancara dengan Bapak Sugeng Edi Purnomo selaku Kepala Cabang BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen, pada 17 September 2019, Pukul 10:45 WIB.

b. Penilaian Kemampuan Fungsional

Dalam penilaian kemampuan fungsional, faktor yang dinilai adalah sebagai berikut:

Tabel 6
Penilaian Kemampuan Fungsional

No.	Faktor Yang Dinilai
1.	Memahami kebijakan perusahaan
2.	Memahami peraturan perusahaan
3.	Kemampuan memilih pasar sasaran
4.	Kemampuan negosiasi
5.	Memahami proses pelayanan
6.	Memahami proses pengikatan jaminan
7.	Memahami analisa resiko pembiayaan
8.	Memahami proses penyelesaian pembiayaan bermasalah

c. Penilaian kemampuan manajerial

Dalam penilaian kemampuan manajerial, faktor yang dinilai adalah sebagai berikut:

Tabel 7
Penilaian Kemampuan Manajerial

No.	Faktor Yang Dinilai
1.	Mengambil keputusan
2.	Memanfaatkan waktu secara efektif
3.	Mengkaji lingkungan usaha dan persaingan
4.	Memahami keragaman usaha
5.	Menyusun strategi untuk mencapai sasaran
6.	Memahami produk dan jasa yang diluncurkan
7.	Mengidentifikasi keinginan konsumen
8.	Memasarkan dan menjual produk/jasa
9.	Memahami operasional kerja
10.	Memahami teknologi yang membantu tugas-tugasnya
11.	Memahami hubungan vertikal dan horisontal
12.	Memahami hubungan dengan pihak luar
13.	Memahami peraturan Bank Indonesia
14.	Memahami peraturan perundang-undangan yang berlaku
15.	Memahami peraturan internal
16.	Memahami hukum dagang, perdata dan pidana

d. Penilaian sikap dan perilaku

Dalam penilaian sikap dan perilaku, faktor yang dinilai adalah sebagai berikut:

Tabel 8
Penilaian Sikap dan Perilaku

No.	Faktor Yang Dinilai
1.	Rasa ikut memiliki
2.	Ketaatan dalam aturan
3.	Kejujuran dalam bekerja
4.	Ketabahan dalam menghadapi persoalan
5.	Kerjasama vertikal dan horisontal
6.	Komunikatif vertikal dan horisontal
7.	Obyektif dalam mengambil keputusan
8.	Dewasa dalam bersikap
9.	Percaya diri dalam melaksanakan tugas
10.	Konsultatif vertikal dan horisontal
11.	Teguh dan kokoh dalam pendirian
12.	Penuh perhatian terhadap mitra kerja
13.	Pengontrol emosi
14.	Disiplin dalam bertugas
15.	Memberi motivasi kepada mitra kerja
16.	Dalam pengambilan keputusan didasari aturan yang telah dibuat

Sedangkan untuk tingkat penilaian dapat digolongkan menjadi:

- a. Nilai A : Baik sekali (*excellent*), yaitu apabila pencapaian dari unsur yang dinilai dipandang jauh melebihi dari apa yang diharapkan.
- b. Nilai B : Baik (*above average*), yaitu apabila pencapaian hasil dari unsur yang dinilai dipandang masih lebih besar atau tinggi dari pada yang diharapkan.
- c. Nilai C : cukup (*average*), yaitu apabila pencapaian hasil dari unsur yang dinilai dipandang memenuhi dari apa yang diharapkan.
- d. Nilai D : kurang (*below average*), yaitu apabila pencapaian hasil dari apa yang dinilai dipandang tidak memenuhi atau tidak sesuai dengan apa yang diharapkan.

Masing masing nilai (A, B, C, dan D) besarnya akan diatur sesuai dengan keputusan Direksi.⁹⁸

C. Pelaksanaan pemberian kompensasi di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen

Sesuai dengan ketetapan kebijakan yang telah dipegang oleh BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen, di mana salah satu diantara kebijakan tersebut adalah mengutamakan peningkatan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan, maka untuk merealisasikannya dibutuhkan upaya khusus yang sungguh-sungguh. Adapun upaya yang dilakukan di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen adalah dengan memberikan kompensasi kepada karyawan-karyawannya. Dengan pemberian kompensasi, secara tidak langsung BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen telah berusaha mewujudkan apa yang ada dalam visi dan misi serta tujuan dari BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen itu sendiri. Oleh sebab itu, pemberian kompensasi menjadi sebuah keharusan untuk diterapkan di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen dengan dasar meningkatkan kinerja karyawan dan adanya persaingan usaha yang semakin ketat.

Kompensasi merupakan hal yang sangat penting dalam dunia kerja. Dikarenakan dengan adanya pemberian kompensasi akan memberikan motivasi terhadap karyawan sehingga lebih bersemangat lagi dalam bekerja, serta untuk kesejahteraan para karyawannya. Secara garis besar, pemberian kompensasi di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen sama dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Pemberian kompensasi dalam bentuk gaji tetap yang diberikan kepada karyawannya secara periodik setiap sebulan sekali. Untuk karyawan magang, tentu kompensasi yang diterima lebih kecil dari pada karyawan yang sudah kontrak. Sedangkan karyawan yang sudah

⁹⁸ Dokumen BAS, Tentang Ketenagakerjaan, Undang-Undang Republik Indonesia, No. 13 tahun 2003.

tetap, akan lebih besar lagi kompensasi yang diterima dari pada karyawan yang baru kontrak.⁹⁹

Tujuan dari pemberian kompensasi adalah memotivasi karyawannya agar tetap semangat dalam bekerja memfokuskan segala perhatian dan daya upaya kepada pekerjaan, dan juga untuk mengeksplor kemampuan kerja karyawan, serta dapat menunjang segala kebutuhan dari karyawan. Karyawan bekerja keras untuk memenuhi kesejahteraan hidupnya dengan cara menerima kompensasi, sedangkan perusahaan akan mendapatkan keuntungan sebagai hasil dari kerja karyawannya. Oleh karena itu, sistem kompensasi harus dirancang dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut adalah:¹⁰⁰

1. Tingkat kecukupannya sebagai imbalan dalam memenuhi kebutuhan para karyawan-karyawannya.
2. Bersifat adil/ wajar dari sudut kemampuan organisasi (internal organisasi/ perusahaan). Sesuai dengan Surat Keputusan yang telah ditetapkan sebelumnya.
3. Memperhatikan perbedaan untuk setiap pegawai organisasi/ perusahaan berdasarkan kebutuhan individual, yang terkait dengan perbedaan posisi/ jabatan, yang berarti perbedaan kewajiban dan tanggung jawab dalam keikutsertaan mewujudkan tujuan organisasi/ perusahaan. Seperti contohnya yaitu kompensasi yang diterima oleh kepala cabang tentu lebih besar dibandingkan dengan karyawan lainnya, dikarenakan adanya kewajiban dan tanggung jawab serta resiko yang lebih besar. Jabatan sebagai marketing juga mendapatkan kelebihan dalam menerima kompensasi. Apabila target yang dicapai dapat membuahkan hasil, tentunya akan ada tambahan bonus lainnya, serta tunjangan-tunjangan

⁹⁹ Wawancara dengan beberapa narasumber, yaitu Siti Asrolihatun Wahidah selaku *Accounting*, Pada 22 Agustus 2019, Pukul 11:00 WIB. Wawancara Dengan Rizkiwati Nurzahrotun Selaku Adm. Pembiayaan dan Legal, Pada 22 Agustus 2019, Pukul 11:00 WIB yang menuturkan bahwa penerimaan besar kecilnya kompensasi yang diterima dilihat juga dari status karyawan tersebut, yaitu karyawan magang, karyawan kontrak, atau karyawan tetap.

¹⁰⁰ Wawancara Dengan Bapak Sugeng Edi Purnomo selaku Kepala Cabang BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen, 22 Agustus 2019, Pukul 10:20 WIB.

yang berupa tunjangan kendaraan, tunjangan BBM, dan yang lainnya, dikarenakan tugas dan tanggung jawab yang lebih serta resiko kerja yang lebih besar.

Salah satu yang menjadi keunikan di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen yaitu adanya pemberian tunjangan biaya tempat tinggal bagi karyawan-karyawannya yang berasal dari luar kota (luar Kebumen).¹⁰¹ Hal tersebut bertujuan untuk memberikan kesejahteraan bagi karyawannya, dikarenakan kebanyakan karyawan yang berada di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen berasal dari luar Kebumen. Pemberian tunjangan tersebut menjadi kebijakan yang sangat menguntungkan bagi karyawan BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen karena dapat meringankan beban hidup berupa beban biaya tempat tinggal.

Dengan adanya tunjangan tersebut, perusahaan mengharapkan adanya timbal balik dari karyawan-karyawannya, lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, dan juga lebih terfokuskan dalam bekerja serta pencapaian tujuan-tujuan dari perusahaan.

D. Analisis Data

Setelah data disajikan, tahap selanjutnya adalah proses menganalisis data. Data yang telah penulis dapatkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dilakukan proses analisis. Dalam proses analisis ini, data yang penulis dapatkan dari lapangan kemudian dipadukan dengan teori yang telah penulis sajikan dalam bab II, sehingga memunculkan sebuah kesimpulan. Kesimpulan tersebut pada dasarnya untuk menjawab sejumlah rumusan masalah yang telah penulis ajukan pada bab I. Adapun untuk secara lebih detailnya, analisis data dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Proses Rotasi Kerja di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen

Seperti apa yang telah penulis paparkan dalam bab II, menurut Sondang P. Siagin, menyebutkan bahwa dalam rotasi pekerjaan, seorang

¹⁰¹ Wawancara dengan Siti Asrolihatun Wahidah selaku *Accounting*, Pada 22 Agustus 2019, Pukul 11:00 WIB.

karyawan akan berpindah dari pekerjaan satu ke pekerjaan yang lain baik itu masih di dalam satu organisasi (perusahaan) atau ke lain organisasi (perusahaan). Dalam pemindahan ini terdapat dua bentuk yaitu: alih tugas dan alih tempat.

Adapun berkaitan dengan penelitian yang penulis lakukan di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen, dapat penulis simpulkan bahwa rotasi pekerjaan yang diterapkan atau dilaksanakan di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen adalah menggunakan rotasi alih tugas dan rotasi alih tempat. Menurut penulis, proses pelaksanaan rotasi alih tugas dan alih tempat merupakan langkah yang strategis untuk dilakukan karena pentingnya pemberdayaan karyawan dan mengeksplor lebih tentang kemampuan kerja karyawan dan juga guna meningkatkan kinerja karyawan yang telah penulis jelaskan sebelumnya dalam bab II.

a. Alih tugas

Sondang P. Siagin mengungkapkan bahwa rotasi berdasarkan Alih tugas adalah penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan status yang lama. Dalam hal demikian seorang karyawan ditempatkan pada satuan kerja baru yang lain dari satuan kerja dimana seorang selama ini bekerja.

Dalam pelaksanaannya, BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen sendiri melakukan rotasi pekerjaan kepada karyawannya berupa alih tugas sebanyak 3 kali, yaitu rotasi bagian *Customer Service* atas nama Henry Ardiansyah dipindahkan ke bagian *Teller* terhitung sejak tanggal 06 Februari 2019. Dalam waktu berbeda dipindah tugaskan dari bagian *Teller* ke bagian *Account Officer* terhitung sejak tanggal 17 Juni 2019. Pemindahan tugas karyawan lainnya yaitu dari bagian *Funding Officer* atas nama Maghfiroh Putri Lutfiana dipindahkan ke bagian *Teller* terhitung sejak tanggal 17 Juni 2019.

Alih tugas atau yang dilakukan di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen di dasari karena keterbatasan jumlah karyawan dan adanya kekosongan jabatan. Seperti yang sudah dijelaskan oleh penulis di atas, karena adanya kekosongan pada bagian *Teller*, maka yang menduduki jabatan sebagai *Customer Service* di alih tugaskan ke bagian *Teller* yang kosong tersebut, sekaligus merangkap tugas sebagai *Customer Service* selama belum ada karyawan yang menggantikan tugas sebagai *Customer Service*.

Dampak yang diperoleh dengan adanya rotasi alih tugas yaitu *merefresh* kembali karyawan karyawannya, menjadikan hubungan yang solid antar karyawan, suasana kantor menjadi nyaman, dan tentunya bagi perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang lebih. Tugas dan tanggungjawab masing-masing jabatan berjalan dengan semestinya, sehingga tujuan dan hasil dari perusahaan dapat tercapai. Adapun dampak negatifnya yaitu adanya kegoyahan pada karyawan. Hal itu dikarenakan kemungkinan seorang karyawan yang sudah nyaman dengan pekerjaannya harus pindah dan mendapatkan pekerjaan baru, serta butuh orientasi kembali. Kemungkinan dengan adanya rotasi kerja dapat memberikan tantangan, tugas dan tanggung jawab yang berbeda, sehingga membutuhkan penyesuaian, mengulang adaptasi dengan pekerjaan barunya.

b. Alih tempat

Jika cara ini yang ditempuh maka seorang karyawan melakukan pekerjaan yang sama atau sejenis, penghasilan tidak berubah dan tanggung jawabnya juga relatif sama. Hanya saja secara fisik lokasi tempat bekerjanya lain dari yang sekarang. Di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen rotasi alih tempat dikenal dengan sebutan mutasi, karena karyawan yang di mutasi pekerjaannya dipindah tempat bekerjanya ke kantor yang lainnya.

Dalam pelaksanaannya, terdapat karyawan yang dialih tempat bekerjanya, yaitu karyawan bernama Gita Ayu Fadillah selaku *Teller*,

dipindahkan ke kantor kas Cipari yang berada di Jl. A.Yani, Cipari. Terhitung sejak tanggal 6 Februari 2019. Hal tersebut didasarkan karena pemenuhan jabatan yang disebabkan adanya kekosongan jabatan di kantor kas Cipari.

Dari setiap rotasi pekerjaan yang dilakukan di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen, dilakukan pelatihan dan pembekalan bagi karyawan yang akan dirotasi. Pelatihan dan pembekalan tersebut diberikan oleh karyawan lama atau dari tim khusus yang telah dibentuk sebelumnya. Pendampingan tersebut membutuhkan waktu satu sampai tiga bulan untuk keefektifan dan kesuksesan dari rotasi kerja. Baru setelah diyakini karyawan tersebut siap dalam pekerjaan barunya, maka akan diberikan pelimpahan penuh.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Sugeng Edi Purnomo selaku Kepala Cabang di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen, rotasi kerja memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan. Beliau mengatakan:

Dengan adanya rotasi kerja yang dilakukan oleh BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen kepada karyawannya, tentunya memberikan dampak bagi kinerja karyawan, misalnya pekerjaan lebih terstruktur, disisi lain dengan rotasi kerja karyawan bekerja benar-benar pada bidangnya, sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan tersebut, sehingga mereka lebih gigih dalam bekerja. Sebagai contoh Maghfiroh Putri Lutfiana dulunya sebagai *Funding officer*, kemudian dirotasi ke *Teller*. Kinerjanya kurang maksimal ketika menjadi FO dikarenakan kurang cocok bekerja terjun ke lapangan keluar dari kantor, tingkat resiko yang tinggi, selain itu kurangnya relasi dengan karyawan lainnya sementara dia merupakan karyawan baru. Kemudian dirotasi kerja ke *Teller*, kinerjanya menjadi lebih baik dan maksimal dikarenakan mendapat perhatian langsung dari manajer, lebih nyaman, resiko lebih kecil, dan sesuai dengan karakternya, lebih sabar, teliti dalam melayani nasabah. Begitu juga sebaliknya dengan Henri Ardiansah, yang secara fisik dan kemampuan lebih mumpuni untuk bekerja di luar kantor, selain pandai bernegosiasi, dia juga cerewet dalam mempromosikan produk-produk bank, sehingga lebih cocok bekerja sebagai *Account Officer*.

Hasil pernyataan Bapak Sugeng Edi Purnomo selaku Kepala Cabang BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen diatas merupakan hasil penilaian kepada karyawan yang dirotasi kerja. Melalui pengamatan dan fakta yang ada dilapangan yang, sehingga mengambil kebijakan untuk merotasi pekerjaan mereka dengan tujuan meningkatkan kinerja karyawan sehingga lebih maksimal dan sesuai dengan kemampuannya.

2. Proses Pemberian Kompensasi di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen

Seperti apa yang telah penulis paparkan dalam bab II, menurut Jimmy L. Gaol, kompensasi merupakan hal yang diterima oleh pegawai, baik berupa uang atau bukan uang sebagai balas jasa yang diberikan bagi upaya pegawai (kontribusi pegawai) yang diberikannya untuk organisasi. Sedangkan menurut Triton, berdasarkan mekanisme penerimaannya, kompensasi dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu: kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. dengan adanya pemberian kompensasi akan memberikan motivasi, daya tarik dan mempertahankan karyawan sehingga lebih bersemangat lagi dalam bekerja, serta untuk kesejahteraan para karyawannya.

Adapun berkaitan dengan penelitian yang penulis lakukan di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen, dapat penulis simpulkan bahwa kompensasi yang diterapkan atau dilaksanakan di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen adalah berupa kompensasi langsung atau tidak langsung yang bertujuan untuk memotivasi karyawan dalam bekerja dan untuk kesejahteraan karyawannya. Menurut penulis, proses pelaksanaan dari pemberian kompensasi secara langsung dan tidak langsung merupakan langkah yang tepat dan strategis untuk dilakukan karena untuk menyejahterakan karyawan sehingga karyawan lebih termotivasi dalam bekerja, dan juga cara perusahaan dalam mempertahankan karyawannya guna meningkatkan kinerja karyawan yang telah penulis jelaskan sebelumnya dalam bab II.

a. Kompensasi langsung

Triton mengungkapkan bahwa kompensasi langsung yaitu kompensasi yang penerimaannya secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja. Berupa gaji, upah, dan upah *Insentif*. BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen memberikan kompensasi langsung yang berupa gaji dan upah *Insentif* kepada karyawannya. Beberapa bentuk kompensasi langsung yang diberikan oleh BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen kepada karyawan-karyawannya, yaitu:

1) Gaji.

Pemberian gaji sebagai balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya adalah gaji akan tetap diberikan walaupun karyawan tersebut tidak masuk kerja. Dalam pelaksanaannya, pemberian gaji di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen diberikan setiap tanggal 25 setiap bulannya, dan untuk tanggal 12 biasanya ada bonus penagihan. Setiap karyawan juga mendapatkan tunjangan berupa tunjangan tempat tinggal bagi karyawan yang berasal dari luar kota.

Adapun untuk gaji yang dibayarkan kepada karyawan secara periodik tersebut secara rinci tidak dapat penulis sampaikan dikarenakan hal tersebut merupakan rahasia dari perusahaan yang tidak boleh untuk dipublikasikan.

2) Upah *Insentif*

Pemberian tambahan balas jasa yang diberikan oleh BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Seperti kinerja dari marketing yang tugas dan tanggung jawab serta resiko yang lebih besar, maka diberikan bonus apabila target dari marketing dapat tercapai. Hal tersebut sebagai apresiasi dari perusahaan atas kinerjanya yang bagus.

b. Kompensasi pelengkap atau tidak langsung

Yaitu kompensasi yang penerimaannya secara tidak langsung berkaitan dengan prestasi kerja. Dalam pelaksanaannya, pemberian kompensasi tidak langsung di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen berupa pemberian BPJS kesehatan dan ketenagakerjaan yang dibayarkan oleh di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen setiap bulannya. Hal tersebut bertujuan untuk menyejahterakan karyawannya, agar karyawan bersemangat dan meningkatkan kinerjanya menjadi semakin baik lagi. Karyawan lebih sejahtera dan perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang lebih. Yakni adanya timbal balik yang positif antara perusahaan dengan karyawannya.

Kompensasi berdampak langsung kepada kinerja karyawan. Karyawan akan merasa termotivasi, bersemangat dalam bekerja, dan tentunya merasa senang atas apa yang diberikan oleh pihak bank kepada karyawan, seperti pemberian tunjangan dan bonus lainnya. Dengan begitu, maka karyawan akan meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik lagi, sehingga akan mendapatkan prestasi. Dan dari prestasi tersebut, bank akan memberikan penghargaan, baik itu promosi jabatan atau rotasi pekerjaan yang lebih baik lagi.

3. Proses Rotasi Kerja dan Pemberian Kompensasi BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen Perspektif Ekonomi Islam

Strategi rotasi kerja dan pemberian kompensasi dalam perspektif ekonomi islam adalah aktivitas pemberdayaan sumber daya manusia oleh setiap perusahaan dalam meningkatkan kinerja yang baik guna mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan sesuai dengan ajaran islam tanpa adanya penipuan, kecurangan, kebohongan dan mengingkari janji.

Pada BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen sudah menerapkan strategi rotasi kerja dan pemberian kompensasi dengan perspektif ekonomi islam, karena pada BPRS Bumi Artha Sampang

Kantor Cabang Kebumen dalam melakukan rotasi kerja dan pemberian kompensasi sesuai dengan apa yang ada sebenarnya pada karyawan, tanpa pilih kasih dan dengan keadilan bagi karyawannya. Berdasarkan penilaian karyawan, maka keputusan yang diberikan oleh atasan merupakan keputusan yang baik, demi menciptakan hubungan kekeluargaan yang harmonis dan terciptanya ruang kerja yang nyaman.

Tujuan dari pemberian kompensasi untuk memberdayakan karyawan, menggali potensi dari karyawan, serta menciptakan tempat kerja yang nyaman, sehingga munculnya timbal balik antara perusahaan dengan karyawannya. Perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari kinerja karyawannya yang baik, dan karyawan akan mendapatkan upah yang mencukupi untuk kebutuhannya sebagai wujud balas jasa atas pekerjaannya di perusahaan tersebut. Sesuai dengan firman Allah SWT dalam Al-Quran surah At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

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.

BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen memberikan gaji kepada setiap karyawannya sebagai balasan atas pekerjaannya. Selain itu pemberian tunjangan dan bonus juga kepada karyawan yang memiliki tugas dan tanggung jawab lebih dan mencapai target yang diharapkan oleh perusahaan. Hal tersebut merupakan hubungan timbal balik yang baik, sesuai dengan ajaran islam, barang siapa yang menanam kebaikan, tentu akan mendapatkan kebaikan pula. Karyawan mendapatkan upah, dan perusahaan mendapatkan keuntungan dari pekerjaan karyawan-karyawannya.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah penulis lakukan berkaitan dengan strategi rotasi kerja dan pemberian kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Strategi rotasi kerja di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen dalam meningkatkan kinerja karyawan menggunakan dua jenis rotasi yakni rotasi alih tugas dan rotasi alih tempat. Pada rotasi alih tugas dilakukan dengan penempatan seorang karyawan pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan status yang lama. Sebanyak 3 kali BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen melakukan rotasi alih tugas terhitung dari bulan Februari sampai Juni 2019, yaitu rotasi bagian *Customer Service* atas nama Henry Ardiansyah dipindahkan ke bagian *Teller*. Dalam waktu berbeda dipindah tugaskan dari bagian *Teller* ke bagian *Account Offcer*. Pemindahan tugas karyawan lainnya yaitu dari bagian *Funding Offcer* atas nama Maghfiroh Putri Lutfiana dipindahkan ke bagian *Teller*. Sedangkan untuk rotasi alih tempat dialami karyawan bernama Gita Ayu Fadillah selaku *Teller* BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen dipindah ke kantor kas Cipari yang berada di Jl. A.Yani, Cipari. Pelaksanaan rotasi kerja menempatkan karyawan pada pekerjaan yang sesuai bidang dan kemampuan dari karyawan.
2. Strategi pemberian kompensasi di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen menggunakan dua jenis kompensasi dalam memberikan motivasi sehingga meningkatkan kinerja karyawan. Diantaranya:
 - a. Pada kompensasi langsung dalam bentuk gaji dan tunjangan lainnya, yang diberikan setiap bulannya kepada karyawan, serta upah *insentif* yang berupa bonus atas prestasi yang dicapai.

- b. Pada kompensasi tidak langsung yang berupa pemberian BPJS Kesehatan dan ketenagakerjaan.

B. Saran

Strategi rotasi kerja dan pemberian kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan pada BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen sudah berjalan dengan baik. Namun memang, terdapat beberapa hal yang perlu mendapat perhatian khusus bagi pihak BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen. Beberapa hal tersebut diantaranya:

1. Dari hasil penelitian yang dilakukan, disarankan untuk lebih mengeksplor kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan. Sehingga pelaksanaan rotasi kerja dapat berjalan dengan efektif dan karyawan BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen dapat memiliki keterampilan dan pengetahuan yang lebih luas dalam bidang pekerjaan untuk meningkatkan produktivitas dalam pelayanan nasabah.
2. Dalam pemberian kompensasi lebih memperhatikan kesejahteraan karyawan, sehingga karyawan lebih termotivasi dan bersemangat dalam mengemban tugas dan tanggung jawabnya sehingga pihak bank mendapatkan keuntungan lebih.
3. Untuk Akademik, diharapkan penelitian ini dapat dilanjutkan oleh peneliti lain dengan subjek dan penelitian yang berbeda, dan menjadi bahan masukan untuk mengembangkan pengetahuan mengenai pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan yang dilakukan di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen.

DAFTAR PUSTAKA

A. BUKU

- Rivai. 2009. *Islamic Human Capital dari Teori ke Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Priansa, Doni Juni. 2016. *Perencanaan Dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2*. Jakarta: Erlangga.
- Dharma, Surya. 2013. *Manajemen Kinerja Falsafah, Teori, dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Muljono, Djoko. 2012. *Buku Pintar Strategi Bisnis Koperasi Simpan Pinjam*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka cipta.
- M. Kadarisman. 2016. *Manajemen Kompensasi*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Siagin, Sondang P. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Ed. 3). Yogyakarta: YKPN.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- L. Gaol, Jimmy. 2014. *Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kompas Gramedia.
- Widodo, Suparno Eko, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Abdullah, M. Ma'aruf. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Departemen Agama RI. 2014. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Bandung: Diponegoro.

- Moleong, Lexy J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Arikunto, Suharsimi. 1986. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Ruslan, Rosady. 2004. *Metode Penelitian: Public Relation & Komunikasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Silalahi, Ulber. 2012. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Refika Aditama.
- Satori, Djam'an dan Aan Komariah. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Hadi, Amirul. 2015. *Metodologi Penelitian*. Bandung; Pustaka Setia.
- Kahmadi, Dadang. 2002. *Metode Penelitian Agama: Perspektif I Perbandingan Agama*, Bandung: Pustaka Setia.
- Purhantara, Wahyu. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif untuk Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

B. JURNAL DAN SKRIPSI

- Andriyati, Monic Aprilia . 2014. *Analisis Pengaruh Rotasi Pekerjaan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Semarang*. Semarang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- Rahayu, Nur Irmawati. 2018. *Pengaruh Rotasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Sebagai Variabel Intervening*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Hidayah, Nurul. 2016. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai VARIABEL Intervening (Studi Kasus Pada Bagian Keuangan Dan Akuntansi Universitas Begeri Yogyakarta)*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Nursanti, Emi, dkk. 2014. *Pengaruh Rotasi Kerja, Pengawasan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai*

Variabel Intervening pada Perusahaan Manfaat Group Kabupaten Semarang (Studi Kasus Pada Karyawan Pabrik Bagian Produksi Tepung). Semarang: Bisnis Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro.

Martikasari, Sabtuti. 2011. *Pengaruh Sistem Rotasi Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pustakawan di UPT Perpustakaan Universitas Diponegoro*. Semarang: Fakultas Ilmu Budaya, Universitas Diponegoro Semarang,

Solikhah, Siti. 2016. *Analisis Pengaruh Rotasi Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Lembaga Keuangan Mikro Syariah*. Salatiga: Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri.

Utari, Yeni. 2017. *Pengaruh Rotasi Kerja dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung*. Bandar Lampung: Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.

Aeni , Lutfatal. 2017. *Implikasi Rotasi Kerja dan Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Tegal*. Purwokerto: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.

Mansur, A. Tolkah. 2009. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Ditjen Pajak (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern KPP Pratama Semarang Timur)*. Semarang: Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Andiryani, Novi. 2013. *Persepsi Kesesuaian Kompensasi dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (PERSERO) Daerah Operasi IX Jember*". Jember: Ekonomi, Universitas Jember.

Prihatin, Sekar Mayang Tyas. 2018. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan pada Pabrik Sohun PD. Mujur Jaya Cilacap*. Purwokerto: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.

Gardjito, Aldo Herlambang, dkk. 2014. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya*. Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 13.

Maguni, Wahyudin dan Haris Maupa. 2018. *Teori Motivasi, Kinerja dan Prestasi Kerja dalam Al-Qur'an Serta Fleksibilitas Penerapannya Pada Manajemen Perbankan Islam*. Studi Ekonomi dan Bisnis Islam Vol. 3 No. 1

HASIL WAWANCARA

Hari, tanggal : Kamis, 22 Agustus 2019

Jam : 10:11-10:50 WIB

Lokasi : Ruang Kepala Cabang

Sumber data : Bapak Sugeng Edi Purnomo (Kepala Cabang BPRS Bumi Artha
Sampang Kantor Cabang Kebumen)

1. Bagaimana tentang sejarah berdirinya BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen?

Jawaban: Berdirinya PT. BPRS Bumi Artha Sampang dirintis sejak awal tahun 2005 yang diprakarsai oleh keinginan Bapak H. Kholipan yang merupakan pengusaha asli Sampang. Pria kelahiran Cilacap 5 Februari 1967 ini berkeinginan untuk mendirikan Bank Pembiayaan Rakyat (BPR). Kemudian Bapak Buyar Winarso yang merupakan seorang pengusaha asal Kebumen memperkenalkan Bapak H. Kholipan dengan saudaranya yang mantan pegawai bank, yaitu Bapak Soedjito. Kemudian terjadilah komunikasi yang intens antara keduanya. Proposal kelayakan pendirian bank-pun diselesaikan oleh Bapak Soedjito. Pada awalnya proposal tersebut adalah BPR Konvensional, namun atas dasar ketertarikannya pada prinsip syariah kemudian mengubah keinginan Bapak H. Kholipan untuk beralih ke BPRS. Prosesi selanjutnya berjalan sesuai dengan prosedur pendirian bank oleh BI. Prosentase penanaman modal awal pendirian oleh Bapak H. Kholipan sebesar 70%, sementara 30% nya adalah permodalan dari Ibu Hj. Sulastri (istri Bapak H. Kholipan). Bapak Soedjito, S.E. sebagai Komisaris Utama dan H. Sudarno, B.Sc sebagai Dewan Komisaris. Ibu Ginding Kumaladewi, S.H. adalah Direktur Utama yang pertama memimpin PT. BPRS Bumi Artha Sampang dan Muhamad Jamal, S.E. sebagai Direkturnya. Sementara Bapak Drs. H. Zaenal Ma'rufin, MBA sebagai Ketua DPS dengan anggotanya adalah Bapak Ahmad Budiman, S.H.I., M.S.I. Seiring dengan berjalannya waktu, terjadilah

pergantian posisi Direksi PT. BPRS Bumi Artha Sampang yaitu Bapak Kuat Sugiyanto, S.E. sebagai Direktur Utama. Pada tahun 2009 BPRS Bumi Artha Sampang telah memiliki kantor cabang di Kebumen kota. Kantor cabang ini didirikan atas dasar kajian yang mereka lakukan secara ekonomi mikro maupun makro. Semuanya dilakukan bukan hanya atas dasar keinginan dari kantor, melainkan dengan membaca peluang yaitu dengan melihat respon nasabah atau masyarakat dan beberapa aspek seperti kultur budaya dan aspek-aspek lainnya. Sedangkan untuk PT. BPRS Bumi Artha Sampang kantor cabang Kebumen sendiri pada tahun 2009 sampai 2011 dipimpin oleh Bapak Supadmo, S.E. kemudian dilanjutkan Bapak Yeni Sakhaji tahun 2012 dan pada tahun 2019 ini dipimpin oleh Bapak Sugeng Edi Purnomo, S.Sos. yang sebelumnya menjabat sebagai kepala marketing di kantor pusat.

2. Bagaimana struktur organisasi BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen?

Jawaban: terkait dengan struktur organisasi pada dasarnya terdapat posisi yang memegang tugas dan tanggung jawab masing-masing, meliputi: Kepala Cabang, *Customer Service*, *Teller*, *Accounting*, Administrasi Pembiayaan dan Legal, *Funding Officer*, Satpam, dan Pramubhakti.

3. Bagaimana penerapan sistem rotasi kerja yang ada di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen?

Jawaban: Pelaksanaan rotasi pekerjaan di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen adalah suatu hal yang lumrah, bahkan menjadi keharusan yang harus dilakukan secara berkala. Organisasi/perusahaan memperoleh manfaat karena karyawan menjadi cakap dalam beberapa pekerjaan bukan hanya satu pekerjaan. Pentingnya rotasi kerja tersebut didasari dengan tujuan:

- a. Mengantisipasi titik jenuh dan zona nyaman pada karyawan
- b. Menggali potensi masing-masing karyawan
- c. Mengantisipasi hal-hal yang tidak diinginkan
- d. Memberdayakan karyawan yang menguasai pekerjaan tertentu.

4. Adakah kriteria atau alasan seseorang dipilih untuk dirotasi?

Jawaban: Alasan karyawan dirotasi yaitu karena memiliki karakter dan kinerja yang baik, serta rotasi dilakukan karena adanya keterbatasan fisik serta kekosongan dalam jabatan.

5. Berapa lama waktu yang dibutuhkan karyawan dalam berorientasi dengan tugas-tugas jabatan baru?

Jawaban: Satu sampai tiga bulan, melalui pelatihan dan pendampingan, setelah dianggap bisa, baru diberikan pelimpahan penuh atas kerjanya.

6. Apakah ada pelatihan terlebih dahulu yang dilakukan perusahaan dalam merotasi karyawannya?

Jawaban: Tentu ada, pelatihan dan pendampingan dari karyawan lama atau dari tim khusus yang sudah dibentuk sebelumnya. Hal tersebut yang menjadi kesuksesan pelaksanaan rotasi kerja itu sendiri.

7. Rotasi kerja yang dilakukan 2 tahun terakhir ada berapa orang dan bagaimana rinciannya?

Jawaban: Di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen sendiri melakukan rotasi pekerjaan kepada karyawannya berupa alih tugas sebanyak 3 kali, yaitu rotasi bagian *Customer Servis* atas nama Henry Ardiansyah dipindahkan ke bagian *Teller*. Dalam waktu berbeda dipindah tugaskan dari bagian *Teller* ke bagian *Account Officer*. Pemindahan tugas karyawan lainnya yaitu dari bagian *Funding Officer* atas nama Maghfiroh Putri Lutfiana dipindahkan ke bagian *Teller*. Sedangkan untuk mutasi, yaitu pindah tempat kerja dialami oleh karyawan bernama Gita Ayu Safira selaku *Teller*, dipindahkan ke kantor kas Cipari yang berada di Jl. A.Yani Cipari.

8. Apa tujuan dan manfaat dilakukannya rotasi pekerjaan?

Jawaban: Tujuan rotasi kerja:

- a. Mengantisipasi titik jenuh dan zona nyaman pada karyawan

- b. Menggali potensi masing-masing karyawan
 - c. Mengantisipasi hal-hal yang tidak diinginkan
 - d. Memberdayakan karyawan yang menguasai pekerjaan tertentu.
9. Dampak dari rotasi kerja bagi perusahaan dan bagi karyawan?

Jawaban: Dampak bagi perusahaan antara lain: mendapatkan keuntungan lebih, suasana kantor yang nyaman, dan karyawan menjadi solid. Sedangkan bagi karyawan yaitu karyawan menjadi fresh kembali dengan adanya rotasi kerja. Untuk dampak negatifnya adalah adanya kegoyahan.

10. Bagaimana pelaksanaan dan penerapan kompensasi di BPRS?

Jawaban: Kompensasi lebih kepada gaji, diberikan setiap sebulan sekali pada tanggal 25 setiap bulannya. Terdapat juga tunjangan dan bonus bagi karyawan yang berprestasi.

11. Kompensasi apa saja yang dilakukan di BPRS?

Jawaban: Kompensasi berupa Gaji, bonus, tunjangan dan yang lainnya.

12. Apa tujuan dan manfaat pemberian kompensasi?

Jawaban: Tujuan dari pemberian kompensasi adalah untuk memberikan kesejahteraan bagi karyawan-karyawannya dan juga memotivasi karyawan agar lebih bersemangat dalam bekerja. Adapun untuk manfaatnya adalah dapat menunjang pekerjaan, mengeksplor kemampuan dari karyawan, dan memfokuskan karyawan dalam pekerjaannya. Sehingga ada timbal balik antara perusahaan dengan karyawan, karyawan mendapatkan upah, sedangkan perusahaan mendapatkan keuntungan dari hasil kerja para karyawannya.

HASIL WAWANCARA

Hari, tanggal : Kamis, 22 Agustus 2019

Jam : 10:55-11:30 WIB

Lokasi : Ruang Tamu

Sumber data : Rizkiwati Nurzahrotun (Administrasi Pembiayaan dan Legal
BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen)

1. Apa saja dampak dari rotasi kerja bagi karyawan di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen?

Jawaban: Terdapat dampak dan manfaat dari rotasi kerja, antara lain:

- a. Mengulang adaptasi dari awal dikarenakan pekerjaan yang berbeda
 - b. Menambah pengetahuan tentang masing-masing tugas dan tanggung jawab
 - c. *Me-refresh* ulang apabila adanya titik jenuh dalam karyawan
 - d. Adanya suasana baru dalam bekerja
2. Apa saja dampak dari pemberian kompensasi bagi karyawan di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen?

Jawaban: karyawan merasa termotivasi, bersemangat dalam bekerja, dan tentunya merasa senang diberikan tunjangan yang dapat menunjang kebutuhan dari karyawannya.

3. Apa saja kompensasi yang diberikan oleh BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen kepada karyawannya?

Jawaban: untuk kompensasi berupa gaji tetap setiap bulannya, ada juga tunjangan tempat tinggal, dan pemberian bonus kepada karyawan tertentu.

HASIL WAWANCARA

Hari, tanggal : Kamis, 22 Agustus 2019

Jam : 10:55-11:30 WIB

Lokasi : Ruang Tamu

Sumber data : Siti Asrolihatun Wahidah (*Accounting* BPRS Bumi Artha
Sampang Kantor Cabang Kebumen)

1. Apa saja dampak dari rotasi kerja di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen?

Jawaban: mengulang adaptasi, seluruh karyawan mengetahui tugas dan tanggung jawab masing-masing pekerjaan, *me-refresh* ulang karyawan menghindari adanya titi jenuh, dan mendapatkan suasana baru.

2. Apa saja dampak dari pemberian kompensasi pada karyawannya di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen?

Jawaban: lebih bersemangat lagi dan termotivasi dalam bekerja.

3. Bagaimana pemberian kompensasi di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen?

Jawaban: ada perbedaan antara karyawan magang, karyawan kontrak, dan karyawan tetap. Karyawan magang mendapatkan kompensasi lebih kecil dibandingkan karyawan yang sudah kontrak, dan karyawan kontrak mendapatkan kompensasi lebih kecil pula dibandingkan dengan karyawan yang sudah tetap.

HASIL WAWANCARA

Hari, tanggal : Kamis, 22 Agustus 2019

Jam : 10:30-11:50 WIB

Lokasi : Ruang *Account Officer*

Sumber data : Henry Ardiansyah (*Account Officer* BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen)

1. Apa saja dampak bagi mas Henry sendiri, dengan diperlakukannya rotasi kerja di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen?

Jawaban: mendapatkan tanggung jawab dan tugas yang lebih besar, resiko lebih tinggi, lebih kerja keras dan capek, dikejar oleh target.dan yang lebih menguntungkan lagi adalah naik jabatan, jenjang karir bakalan naik cepat, dan lebih kenal dengan masyarakat/ sosialnya tinggi.

2. Bagaimana kompensasi di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen?

Jawaban: kompensasi yang diberikan oleh BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen kepada karyawannya tergantung jabatan yang dipegang serta targetnya. Kompensasi yang diterima oleh kepala cabang lebih besar dibandingkan dengan kompensasi yang diterima oleh marketing, begitu juga yang lainnya.

3. Bagaimana kinerja setelah mendapatkan kompensasi?

Jawaban: tentunya lebih bersemangat lagi dan berusaha mencapai target-target lainnya.

4. Bagaimana hubungan kerja di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen?

Jawaban: hubungan kerja di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen yaitu rasa kekeluargaan agar menjadi tim yang solid.

HASIL WAWANCARA

Hari, tanggal : Kamis, 22 Agustus 2019

Jam : 10:50-11:15 WIB

Lokasi : Ruang Tamu

Sumber data : Herlina Anggraeni (*Customer Service* BPRS Bumi Artha
Sampang Kantor Cabang Kebumen)

1. Apa saja manfaat dari rotasi kerja di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen?

Jawaban: belajar bagian-bagian dalam pekerjaan, menambah pengalaman, mengetahui tugas dan tanggung jawab masing-masing jabatan.

2. Bagaimana manfaat pemberian kompensasi di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen?

Jawaban: kompensasi diberikan setiap bulannya, sangat mencukupi untuk kebutuhan dan kesejahteraan karyawan-karyawannya, terdapat juga bonus penagihan.

HASIL WAWANCARA

Hari, tanggal : Kamis, 22 Agustus 2019

Jam : 10:15-12:30 WIB

Lokasi : Ruang Tamu

Sumber data : Maghfiroh Putri Lutfiana (*Teller* BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen)

1. Bagaimana dampak dari dilakukannya rotasi kerja di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen?

Jawaban: harus beradaptasi kembali dengan pekerjaan barunya yang sekarang, dan menambah pengetahuan mengenai masing-masing tugas dan tanggung jawab dari setiap pekerjaan, dan menjadikan komunikasi yang baik antar karyawan.

3. Bagaimana manfaat pemberian kompensasi di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen?

Jawaban: kompensasi diberikan setiap bulannya, sangat mencukupi untuk kebutuhan dan kesejahteraan karyawan-karyawannya, terdapat juga bonus penagihan.

PEDOMAN WAWANCARA

Daftar pertanyaan mengenai Strategi Rotasi Kerja dan Pemberian Kompensasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen)

1. Bagaimana sejarah berdirinya BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen?
2. Struktur organisasi BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen
3. Bagaimana penerapan sistem rotasi kerja yang ada di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen ?
4. Adakah kriteria atau alasan seseorang dipilih untuk dirotasi?
5. Berapa lama waktu yang dibutuhkan karyawan dalam berorientasi dengan tugas-tugas jabatan baru?
6. Apakah ada pelatihan terlebih dahulu yang dilakukan perusahaan dalam merotasi karyawannya?
7. Rotasi kerja yang dilakukan 2 tahun terakhir ada berapa orang dan bagaimana rinciannya?
8. Apa tujuan dan manfaat dilakukannya rotasi pekerjaan?
9. Dampak dari rotasi kerja bagi perusahaan dan bagi karyawan?
10. Bagaimana pelaksanaan dan penerapan kompensasi di BPRS?
11. Kompensasi apa saja yang dilakukan di BPRS?
12. Bagaimana cara pemberian atau pembayaran kompensasi tersebut?
13. Menurut saudara apa tujuan dan manfaat pemberian kompensasi?
14. Menurut saudara, bagaimana dampak dari pemberian kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan?

PEDOMAN OBSERVASI

1. Sarana dan prasarana BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen
2. Pelaksanaan rotasi kerja dan pemberian kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan
3. Hasil dari pelaksanaan rotasi kerja dan pemberian kompensasi
4. Peran antar karyawan dalam upaya menyukseskan rotasi kerja dan pemberian kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan

PEDOMAN DOKUMENTASI

1. Profil BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen
2. Sejarah berdirinya BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen
3. Visi, misi dan tujuan
4. Struktur organisasi
5. Sarana dan prasanara

**Wawancara dengan Kepala Cabang BPRS Bumi Artha Sampang Kantor
Cabang Kebumen**



**Wawancara dengan Henry Ardiansyah selaku *Account Officer* di BPRS
Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen**



Wawancara dengan Rizkiwati Nurzahrotun selaku Administrasi Pembiayaan dan Legal di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen



Wawancara dengan Siti Asrolihatun Wahidah selaku *Accounting* di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen



Wawancara dengan Herlina Anggraeni selaku *Customer Service* di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen



Wawancara dengan Maghfiroh Putri Lutfiana selaku *Teller* di BPRS Bumi Artha Sampang Kantor Cabang Kebumen



Karyawan sedang melayani nasabah

