

**EFEKTIVITAS KOMPENSASI FINANSIAL DALAM
KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus Bank BRI Unit Cukir Jombang)**

SKRIPSI

Oleh

LILIS SYARIFAH
NIM : 06610037



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2010**

**EFEKTIVITAS KOMPENSASI FINANSIAL DALAM
KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus Bank BRI Unit Cukir Jombang)**

SKRIPSI

Diajukan Kepada :
Universitas Islam Negeri
Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)

Oleh

LILIS SYARIFAH
NIM 06610037



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2010**

LEMBAR PERSETUJUAN

**EFEKTIVITAS KOMPENSASI FINANSIAL DALAM
KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus Bank BRI Unit Cukir Jombang)**

SKRIPSI

Oleh

LILIS SYARIFAH
NIM : 06610037

Telah Disetujui 21 September 2010
Dosen Pembimbing,

Siswanto, SE., M.Si
NIP 19750906 200604 1 001

Mengetahui:
Dekan,

Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA
NIP 19550302 198703 1 004

LEMBAR PENGESAHAN

**EFEKTIVITAS KOMPENSASI FINANSIAL DALAM
KINERJA KARYAWAN**
(Studi Kasus Bank BRI Unit Cukir Jombang)

SKRIPSI

Oleh

LILIS SYARIFAH
NIM : 06610037

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada 2 Oktober 2010

Susunan Dewan Penguji	Tanda Tangan
1. Ketua <u>Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, SH., M.Ag</u> NIP 19490929 198103 1 004	: ()
2. Sekretaris/Pebimbing <u>Siswanto, SE., M.Si</u> NIP 19750906 200604 1 001	: ()
3. Penguji Utama <u>Drs. HA. Muhtadi Ridwan, MA</u> NIP 19550302 198703 1 004	: ()

Disahkan Oleh :
Dekan,

Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA
NIP 19550302 198703 1 004

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini saya:

Nama : Lilis Syarifah
NIM : 06610037
Alamat : Jl. Sugih Waras, RT/RW 04/04, Bandung, Diwek,
Jombang

Menyatakan bahwa ”**Skripsi**” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim, dengan judul:

EFEKTIVITAS KOMPENSASI FINANSIAL DALAM KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus Bank BRI Unit Cukir Jombang)

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan ”**duplikasi**” dan karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada ”**klaim**” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 10 Agustus 2010
Hormat saya,

Lilis Syarifah
NIM : 06610037

LEMBAR PERSEMBAHAN

Alhamdulillah puji syukur kupanjatkan kepada Allah SWT Yang Maha Kuasa lagi

Maha Melihat atas segala sesuatu, dengan kasih sayang-Nya yang selalu memberikan petunjuk kepadaku kupersembahkan karya tulis yang sederhana ini

untuk :

Ayah & ibu tercinta (Alm. H. Khoirul Anam & Hj. Munadhifah) yang dengan ikhlas dan sabar dalam membimbing dan menjadikanku sebagai anak yang berilmu dan berakhlaq. Kepada beliau saya ucapkan terima kasih atas pendidikan

serta do'anya

MOTTO

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ مَطْلُ الْغَنِيِّ ظُلْمٌ

“Penundaan pembayaran yang dilakukan oleh orang yang telah mampu merupakan sebuah kedlaliman.”

(HR. Bukhari: 2135, Muslim: 2924, Tirmidzi: 1229, Nasai: 4609, Abu Dawud: 2903, Ibn Majah: 2394, Ahmad: 7034).

أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرْفُهُ

“Berilah upah seorang pekerja sebelum kering keringatnya”

(Hadist tersebut diriwayatkan oleh Ibn Majah: 2434).

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Syukur alhamdulillah penulis senantiasa panjatkan kehadirat Allah SWT, atas segala limpahan rahmat, nikmat, hidayah hingga keluasaan gerak dan pola pikir sehingga dalam waktu yang mendesak dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“EFEKTIVITAS KOMPENSASI FINANSIAL DALAM KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus Bank BRI Unit Cukir Jombang)**

Sholawat serta salam semoga tetap terlimpahkan pada junjungan kita Nabi Muhammad saw, yang telah menunjukkan manusia pada jalan kebenaran untuk menggapai ridho-Nya, begitu pula pada keluarga dan para sahabatnya.

Selesainya penyusunan skripsi ini tak luput dari bimbingan serta dorongan beberapa orang yang turut membantu demi terselesainya penulisan skripsi ini yang obyek penelitiannya dilaksanakan di PT. Bank Rakyat Indonesia Unit Cukir Jombang. Untuk itu saya ucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Imam Suprayogo selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Drs. HA. Muhtadi Ridwan, MA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

4. Bapak Siswanto, SE.,M.Si, selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang selalu memberi semangat dan sabar meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan selama penulis menyusun "Skripsi"
5. Kedua orang tua, (Alm) Bapak H. Khoirul Anam dan Ibu Hj. Munadhifah yang selalu memberikan doa, perhatian, kasih sayang, motivasi, support dan harapan yang terbaik demi terselesainya skripsi ini dan seluruh keluarga besar yang selalu memberikan doa dan motivasi yang begitu besar dan tiada habis-habisnya.
6. Segenap Dosen dan Staff Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
7. Bapak Manajer dan segenap karyawan Bank Rakyat Indonesia Unit Cukir Jombang yang telah berkenan mengijinkan saya melaksanakan penelitian dan membantu hingga selesainya Skripsi.
8. Teman-teman seperjuangan Fakultas Ekonomi angkatan 2006 khususnya kelas A dan teman-teman jurusan manajemen SDM yang banyak memberikan kebahagiaan, support, perhatian dan kasih sayang.

Demikian penulis menyadari bahwa tulisan ini masih jauh dari kesempurnaan. Namun demikian hasil yang ada dalam tulisan ini diharapkan ada manfaatnya bagi siapa yang memerlukannya.

Malang, 10 Agustus 2010

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
SURAT PERNYATAAN	v
LEMBAR PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR GRAFIK.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
ABSTRAK	xvi
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Batasan Penelitian	5
1.5 Manfaat Penelitian.....	5
BAB II : KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1 Penelitian Terdahulu	7
2.2 Kajian Teoritis.....	17
2.2.1 Pengertian Manajemen Kompensasi	17
2.2.2 Tujuan Pemberian Kompensasi	19
2.2.3 Jenis-Jenis Kompensasi.....	24
2.2.4 Proses Penentuan Kompensasi.....	29
2.2.5 Pengertian Kinerja.....	36
2.2.6 Pengukuran Kinerja Karyawan	39
2.2.7 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja.....	43
2.2.8 Tujuan Pelaksanaan Manajemen Kinerja.....	46
2.2.9 Hubungan Kompensasi dengan Kinerja.....	48
2.3 Kerangka Penelitian.....	51
BAB III : METODE PENELITIAN.....	52
3.1 Lokasi Penelitian	52
3.2 Jenis dan Pendekatan Penelitian	52
3.3 Data dan Sumber Data	54
3.4 Tehnik Pengumpulan Data	55
3.5 Metode Analisis Data	59

BAB IV: PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN.....	62
4.1 Paparan Hasil Penelitian	62
4.1.1 Sejarah singkat PT. Bank BRI	62
4.1.2 Lokasi Perusahaan.....	65
4.1.3 Visi dan Misi PT. Bank BRI	65
4.1.4 Struktur Organisasi dan <i>Job Description</i>	66
4.1.5 Wilayah Kerja.....	73
4.2 Pembahasan Data Hasil Penelitian.....	74
4.2.1 Gambaran Umum Responden.....	75
4.2.2 Tata Letak Ruangan Kerja PT. Bank BRI Unit Cukir Jombang.....	77
4.2.3 Analisis Kompensasi Finansial yang diterapkan di PT. Bank BRI Unit Cukir Jombang.....	79
4.2.4 Analisis Kompensasi Finansial yang diterapkan di PT. Bank BRI menunjukkan kompensasi finansial yang efektif.....	91
BAB V: PENUTUP.....	99
5.1. Kesimpulan	99
5.2. Saran.....	10
DAFTAR PUSTAKA	101
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 : Persamaan dan Perbedaan Penelitian.....	10
Tabel 4.1 : Usia Responden.....	75
Tabel 4.2 : Masa Kerja.....	76
Tabel 4.3 : Tingkat Pendidikan.....	76
Tabel 4.4 : Jenis Kelamin.....	77

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Kerangka Penelitian.....	51
Gambar 4.1 : Struktur Organisasi.....	67

DAFTAR GRAFIK

Grafik 4.1 : Tren Kenaikan Pendapatan PT. Bank BRI Unit Cukir Jombang.....98

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Lembar pertanyaan wawancara bagian KA. Unit.....	103
Lampiran 2: Lembar pertanyaan wawancara bagian Mantri.....	104
Lampiran 3: Kuesioner Penelitian.....	105
Lampiran 4: Resum hasil wawancara bagian KA. Unit.....	109
Lampiran 5: Resum hasil wawancara bagian Mantri.....	111
Lampiran 6: Bukti konsultasi.....	113
Lampiran 7: Foto wawancara.....	114
Lampiran 8: Biodata Peneliti.....	115

ABSTRAK

Lilis Syarifah, 2010 SKRIPSI. Judul: “Efektivitas Kompensasi Finansial dalam Kinerja Karyawan (Studi Kasus Bank BRI Unit Cukir Jombang)”.

Pembimbing : Siswanto, SE., M.Si

Kata Kunci : Kompensasi Finansial, Kinerja Karyawan

Sumberdaya Manusia merupakan hal yang sangat penting dalam perusahaan. Karena sumberdaya manusia sangat mempengaruhi efisiensi dan efektifitas kerja yang lain dalam usaha untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Efektivitas pengelolaan dan pendayagunaan sumberdaya yang dimiliki perusahaan, tergantung dari kemampuan perusahaan dalam mengelola sumberdaya-sumberdaya tersebut. Salah satu cara untuk mendapatkan sumberdaya yang berkualitas adalah melalui penerapan sistem kompensasi finansial yang tepat pada perusahaan. Hal ini didasarkan masih berlakunya anggapan masyarakat bahwa besarnya imbalan yang berupa uang masih merupakan faktor penting yang mendasari seseorang untuk bekerja. Jadi tendensi utama seseorang untuk bergabung atau tidak dengan perusahaan adalah sejauh sistem kompensasi finansial pada perusahaan tersebut mampu memberikan imbalan yang layak bagi mereka. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimanakah kompensasi finansial yang diterapkan Bank BRI Unit Cukir Jombang, dan untuk mengetahui apakah kompensasi finansial yang diterapkan di Bank BRI menunjukkan sebagai kompensasi finansial yang efektif dalam kinerja karyawan ataukah tidak

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data yang dikumpulkan merupakan data primer dan sekunder dengan teknik pengamatan langsung, wawancara, angket dan dokumentasi. Dengan menggunakan analisis data dengan metode triangulasi maka peneliti dapat menemukan hasil penelitian sebagai berikut.

Sistem kompensasi finansial yang diterapkan pada Bank BRI Unit Cukir Jombang disesuaikan berdasarkan statusnya yaitu, karyawan tetap dan karyawan kontrak. Pada umumnya kompensasi finansial yang diterapkan terdiri dari: upah pokok, bonus, insentif serta dalam bentuk tunjangan lain-lain. Kompensasi finansial tersebut telah mampu menunjukkan sebagai kompensasi finansial yang efektif, hal ini dapat dilihat dari peningkatan setiap tahunnya dari pendapatan sekitar 25% dan jumlah nasabah sekitar 15%. Hanya saja pada item tunjangan pensiun belum efektif karena jumlahnya yang relatif kecil.

ABSTRACT

Lilis Syarifah, 2010 Thesis. Title: " The Effectiveness of financial compensation in employee performance (case studies of Bank BRI unit cukir Jombang)."

Advisor : Siswanto, SE., M. Si

Keywords : Financial Compensation, Employee Performance

Human resources are very important things for companies. Human resources greatly affect the efficiency and the effectiveness of other work in an effort to achieve corporate objectives. Management effectiveness and utilization of resources owned by the company depend on the company's ability to manage these resources. One of the ways to get quality resources is through the application of an appropriate system of financial compensation to the company. This assumption is based on the consideration of society that the amount of benefits in the form of money are still the important factor underlying a person to work. So the main tendency for someone to join the company is depend on the or not financial compensation system of the company in providing a proper compensation for him. This study aims to determine how financial compensation is implemented by the Bank BRI Unit Cukir Jombang and to determine wether the financial compensation applied in Bank BRI show as an effective financial compensation in the employee's performance or not

The method used in this study was a qualitative study with a case study approach. The data collected are primary and secondary data with direct observation techniques, interviews, questionnaires and documentation. By using a triangulation method of data analysis, the researcher can find the following results.

Financial compensation system implemented by the Bank BRI Unit Jombang Cukir adjusted based on its status, permanent employees and contract employees. In general, the financial compensation applied consists of: basic wages, bonuses, incentives and allowances in the form of others. That financial compensation has proved to be able to increase the effectiveness of employee performance; this can be seen from the increase in revenues annually from approximately 25% and the number of customers around 15%. Nowever in the item of pension allowance have not been effective yet because their numbers are relatively small.

المستخلص

ليليس شريفة، البحث. العنوان : " فعالية من التعويض المالي في أداء الموظفين
(درسة الميدانية في Bank BRI Unit Cukir Jombang)." .

المشرف : سيسوانتو، SE., M.Si
كلمات البحث: التعويض المالي، والأداء الوظيفي

الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة في الشركة. لأن الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على كفاءة وفعالية عمل آخر، في محالة لتحقيق أهداف الشركة. فعالية إدارة واستخدام الموارد التي تملكها الشركة، اعتمادا على قدرة الشركة على إدارة هذه الموارد. من بعض الطريقة للحصول على الموارد الجيدة من خلال تطبيق نظام ملائم للتعويضات مالية للشركة. ويعتمد هذا الافتراض لا يزال بدء فكرة للمجتمع أن مبلغ الفوائد او الأجرة لا يزال عاملا مهما وراء شخص للعمل. ذلك الاتجاه الرئيسي لشخص للاشتراك ام لا إلى الشركة ماليا في نظام تعويض للشركة قادرة على توفير الأجرة المناسب لهم. يهدف هذا البحث لمعرفة كيفية الأجرة المالية وينفذ تعويض من البنك راكيات إندونيسية وحدة جوكر جمانج، ولمعرفة أ تعويض المالي في قادرا بنك راكيات البنك إندونيسية إلى تحسين فعالية أداء الموظفين أم لا.

استخدم الطريقة في هذه الدراسة هي دراسة نوعية مع قضية منهج الدراسة. جمع البيانات المتوفرة من البيانات الأولية والثانوية مع تقنيات المراقبة المباشرة، والمقابلات ، الاستبيانات والوثائق. باستخدام طريقة المثلثات تحليل البيانات، يمكن للباحث العثور على النتائج التالية.

تعديل نظام التعويضات المالية القائمة التي ينفذها بنك البنك راكيات إندونيسية وحدة جوكر جمانج يناسب على الموظفين الدائمين والموظفين بعقود. وفي العادة تعويض مالي يتكون من : الأجرة الأساسية والعلاوات والحوافز والبدلات في شكل الآخرين. يثبت التعويض المالي لتمكنت من رفع فعالية أداء الموظفين، ويمكن ظهر من زيادة في الإيرادات سنويا من حوالي 25 ٪ وعدد من الزبائن حول 15٪.و لكن مجرد أن هذا البند لم يثبت استحقاقات التقاعد فعالة لأن أعدادهم صغيرة نسبيا.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dengan adanya era perdagangan bebas saat ini, menyebabkan tingkat kompetisi yang tinggi di segala bidang yang memaksa setiap perusahaan harus dapat bekerja dengan lebih efisien, efektif, dan produktif. Tingkat kompetisi yang tinggi ini memacu tiap-tiap perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasinya, Dengan demikian maka perusahaan dapat terus berjalan dan memenuhi kebutuhan para anggota organisasi dan kebutuhan konsumen.

Perusahaan dapat bersaing dengan keunggulan yang dimilikinya. Keunggulan yang dimiliki perusahaan bisa berasal dari faktor produksi perusahaan yaitu material, mesin, sumber daya manusia, modal dan lain-lain. Dalam hal ini perusahaan harus memperhatikan salah satu faktor yang sangat menunjang kegiatan operasi perusahaan yaitu sumber daya manusia.

Salah satu cara untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas adalah melalui penerapan kompensasi yang tepat pada perusahaan. Hal ini didasarkan masih berlakunya anggapan masyarakat bahwa besarnya imbalan yang berupa uang masih merupakan faktor penting yang mendasari seseorang untuk bekerja. Jadi tendensi utama seseorang untuk bergabung atau tidak dengan perusahaan adalah sejauh

mana kompensasi diberikan secara benar, pegawai akan termotivasi dan lebih terpusatkan untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Suatu kompensasi harus memiliki dasar yang logis, kuat dan tidak mudah goyah serta adil. (Sulistiyani dan Rosidah, 2003: 206)

Kompensasi dapat juga didefinisikan sebagai sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Sebelum kompensasi diberikan, terlebih dahulu dilakukan proses kompensasi. Yaitu suatu jaringan berbagai sub-proses untuk memberikan balas jasa kepada karyawan untuk pelaksanaan pekerjaan dan untuk memotivasi mereka agar mencapai tingkat prestasi yang diinginkan. Imbalan atau balas jasa yang diterima karyawan dibagi atas dua macam, yaitu imbalan yang bersifat finansial (sering disebut kompensasi langsung), dan nonfinansial (sering disebut kompensasi pelengkap atau kompensasi tidak langsung) yang secara tidak langsung berkaitan dengan prestasi kerja. (Umar, 2001: 16).

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Davis dan Werther W.B., 1996). Jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah. Akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran bisa jadi akan mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan-keluhan, penyebab mogok kerja, dan

mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti meningkatnya derajat ketidakhadiran dan perputaran karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kesehatan jiwa karyawan yang parah. Sebaliknya, jika terjadi kelebihan pembayaran, juga akan menyebabkan perusahaan dan individual berkurang daya kompetisinya dan menyebabkan kegelisahan, perasaan bersalah dan suasana tidak nyaman di kalangan karyawan. (Mangkuprawira, 2002: 196).

Bank Rakyat Indonesia Unit Cukir Jombang merupakan salah satu diantara 26 kantor Unit Bank BRI yang tersebar di Jombang. Dari 26 kantor Unit Bank BRI tersebut, Bank Rakyat Indonesia Unit Cukir Jombang ini termasuk dalam kategori Unit Bank BRI yang maju dan banyak nasabahnya serta lokasinya yang berdekatan dengan makam Gus Dur. Sehingga dengan lokasinya yang sangat strategis tersebut bisa menjadikan peluang besar bagi Bank Rakyat Indonesia Unit Cukir Jombang untuk mengembangkan usahanya dalam menarik *customer*.

Kondisi persaingan bagi perusahaan perbankan saat ini menuntut perusahaan untuk selalu berusaha meningkatkan kualitas pelayanan konsumen, sedangkan kualitas pelayanan banyak ditentukan oleh kualitas karyawan yang terlibat di dalamnya. Dengan menyediakan sumber daya manusia yang berkualitas, mempunyai semangat dan gairah kerja serta komitmen yang tinggi, perusahaan dapat menjaga kualitasnya pada titik optimal. Komitmen merupakan hal penting bagi Bank Rakyat Indonesia Unit Cukir Jombang, karena perusahaan ini merupakan perusahaan jasa

yang membutuhkan karyawan yang mempunyai semangat dan prestasi kerja serta komitmen yang tinggi. Dari sinilah dapat dipertanyakan apakah penerapan kompensasi yang bersifat finansial dapat meningkatkan kinerja karyawan ataukah tidak? ([http://kompensasi Bank BRI.com](http://kompensasi.Bank.BRI.com). Di akses tanggal 2 Januari 2010).

Dengan demikian, maka penulis tertarik untuk melaksanakan penelitian dengan mengambil judul **“Efektivitas Kompensasi Finansial dalam Kinerja Karyawan” (Studi Kasus Bank BRI Unit Cukir Jombang)**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang ada maka dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah kompensasi finansial yang diterapkan di Bank BRI Unit Cukir Jombang?
2. Apakah kompensasi finansial yang diterapkan di Bank BRI Unit Cukir Jombang menunjukkan sebagai kompensasi finansial yang efektif dalam kinerja karyawan ataukah tidak?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui bagaimanakah kompensasi finansial yang diterapkan Bank BRI Unit Cukir Jombang?

2. Untuk mengetahui apakah kompensasi finansial yang diterapkan di Bank BRI Unit Cukir Jombang menunjukkan kompensasi finansial yang efektif ataukah tidak?

1.4. Batasan Masalah

Untuk mempermudah mengadakan penelitian maka diperlukan ruang lingkup penelitian dan pembatasan masalah. Hal ini diperlukan agar dapat lebih mengarahkan tujuan dari penelitian yang dimaksud sehingga tidak terjadi atau menimbulkan kesalahfahaman dalam penafsiran. Dalam penelitian ini dibatasi pada variabel “Kompensasi Finansial yang meliputi kompensasi langsung dan tak langsung yang terdiri dari gaji, bonus, insentif dan tunjangan-tunjangan.

1.5. Manfaat Penelitian

1. Bagi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero)

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan bagi pihak manajemen Bank BRI dalam mengelola kompensasi.

2. Bagi Pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk memperkaya kajian ilmiah tentang penerapan kompensasi finansial terutama dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.

3. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk memperdalam ilmu pengetahuan mengenai praktek perbankan khususnya yang berkaitan dengan kompensasi finansial yang diberikan kepada karyawan

4. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan pengetahuan tentang kompensasi finansial suatu perbankan dalam usahanya untuk meningkatkan kinerja karyawan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan. Selain itu untuk menghindari kesamaan dengan penelitian lain. Dalam kajian pustaka ini peneliti mencantumkan hasil-hasil penelitian terdahulu.

Penelitian yang dilakukan oleh Agus Triwibowo (2008) dengan judul "Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan" (Studi pada PT Kerta Gaya Pusaka Cabang Palembang). Dalam penelitian ini menggunakan analisa data dengan metode deskriptif kualitatif. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah : ditemukannya suatu permasalahan yang terjadi pada perusahaan tersebut yaitu Kompensasi finansial, khususnya gaji karyawan mulai dari level Supervisor sampai dengan kurir tidak sesuai dengan UMP (Upah Minimum Propinsi) Sumatera Selatan yang berlaku, serta kurangnya penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi. Akibat ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang diberikan oleh PT Kerta Gaya Pusaka maka berdampak pada menurunnya kinerja karyawan PT Kerta Gaya Pusaka. Untuk mengatasi hal tersebut sebaiknya PT Kerta Gaya Pusaka dapat memberikan gaji yang sesuai dengan UMP (Upah Minimum Propinsi) Sumatera Selatan dan memberikan penghargaan baik dalam

berupa tunjangan, insentif, bonus ataupun dalam bentuk kenaikan pangkat dengan terlebih dahulu membuat sistem penilaian prestasi kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Johny J. Taroreh (2007) dengan judul "Sistem Kompensasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Struktural di Politeknik Kesehatan Jayapura. Dalam penelitian ini menggunakan analisa data dengan menggunakan deskriptif dengan rancangan studi kasus. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah : Bentuk kompensasi yang diterima karyawan struktural di Politeknik Kesehatan Jayapura adalah: kompensasi finansial berupa gaji, uang lembur, uang seragam, uang transportasi, uang daya tahan tubuh, bantuan penyelenggaraan program pendidikan dan keuntungan lembaga, sedangkan kompensasi non finansial adalah perumahan dinas dan kendaraan dinas sepeda motor. Kompensasi untuk karyawan struktural sebagian besar bergantung pada sumber dana dari Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA). Karyawan struktural merasa kompensasi yang diterimanya belum adil, terutama yang berstatus honorer, karena pemberian kompensasi cenderung tidak memperhatikan masa kerja. Karyawan struktural merasa kompensasi yang diterimanya belum wajar, terutama yang berstatus honorer, karena gaji yang diterima masih di bawah Upah Minimum Papua (UMP). Kepuasan kerja karyawan struktural di Politeknik Kesehatan Jayapura masih rendah. Karyawan yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) kurang puas terhadap fasilitas pekerjaan, sedangkan karyawan honorer kurang puas karena kompensasi yang diterimanya belum adil dan wajar, terutama gaji.

Penelitian yang dilakukan oleh Daulat Napitupulu (2007) dengan judul " Peranan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Dokter spesialis Di Rumah Sakit Umum Daerah Abepura Propinsi Papua". Dalam penelitian ini menggunakan metode eksploratif dan kualitatif. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah : kompensasi Bahan yang mempengaruhi banyak ke dokter spesialis puas di rumah sakit kabupaten adalah distrik Abepura insentif dan subsidi kemakmuran. Mereka ingin mendapatkan 7,5-15-juta rupiah per bulan. Non materi kompensasi yang banyak dipengaruhi terhadap dokter spesialis tidak puas adalah fasilitas rumah. Kepuasan kerja yang rendah dari spesialis menyebabkan keberadaan mereka yang rendah di rumah sakit. Mereka tinggal di rumah sakit hanya 3,5 jam per hari. kompensasi puas juga menyebabkan mereka tidak ingin tinggal lama di Papua, hanya menyelesaikan kewajiban mereka sebagai spesialis selama dua tahun.

Spesialis di rumah sakit distrik Abepura tidak puas dengan kompensasi yang mereka belum diterima yang menyebabkan adanya singkat tinggal di rumah sakit dan tidak mau tinggal lebih lama di Papua.

Tabel 2.1
Persamaan dan Perbedaan Penelitian

No	Nama Peneliti (tahun)	Judul	Tujuan Penelitian	Pengumpulan Data	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Agus Triwibowo (2008)	Pengaruh kompensasi Finansial terhadap Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Kerta Gaya Pusaka Cabang Pusaka Cabang Palembang	Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kompensasi terutama kompensasi finansial dengan kepuasan kerja karyawan pada PT Kerta Gaya Pusaka Cabang Palembang yang bertempat di jalan Jendral Sudirman km 3,5 No.12 B Palembang.	Observasi, wawancara dan penyebaran kuesioner	Metode deskriptif kualitatif	Ditemukan suatu permasalahan yang terjadi pada perusahaan tersebut yaitu Kompensasi finansial, khususnya gaji karyawan mulai dari level Supervisor sampai dengan kurir tidak sesuai dengan UMP (Upah Minimum Propinsi) sumatera selatan yang berlaku, serta kurangnya penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi. Akibat ketidakpuasan karyawan terhadap

						kompensasi yang diberikan oleh PT Kerta Gaya Pusaka maka berdampak pada menurunnya kinerja karyawan PT Kerta Gaya Pusaka.
2.	Johny J. Taroreh (2007)	Sistem Kompensasi dan kepuasan kerja karyawan struktural di Politeknik Kesehatan Jayapura	Untuk mengetahui sistem kompensasi dan kepuasan kerja karyawan struktural di Politeknik Kesehatan Jayapura	Kuesioner terbuka dan tertutup, pedoman wawancara mendalam serta panduan <i>Focus Group Discussion</i> (FGD)	Deskriptif dengan rancangan studi kasus	Bentuk kompensasi yang diterima karyawan struktural di Politeknik Kesehatan Jayapura adalah: kompensasi finansial berupa gaji, uang lembur, uang seragam, uang transportasi, uang daya tahan tubuh, bantuan penyelenggaraan program pendidikan dan keuntungan lembaga, sedangkan kompensasi non finansial adalah

						<p>perumahan dinas dan kendaraan dinas sepeda motor. Kompensasi untuk karyawan struktural sebagian besar bergantung pada sumber dana dari Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA). Karyawan struktural merasa kompensasi yang diterimanya belum adil, terutama yang berstatus honorer, karena pemberian kompensasi cenderung tidak memperhatikan masa kerja. Karyawan struktural merasa kompensasi yang diterimanya belum wajar, terutama yang</p>
--	--	--	--	--	--	---

						berstatus honorer, karena gaji yang diterima masih di bawah Upah Minimum Papua (UMP). Kepuasan kerja karyawan struktural di Politeknik Kesehatan Jayapura masih rendah. Karyawan yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) kurang puas terhadap fasilitas pekerjaan, sedangkan karyawan honorer kurang puas karena kompensasi yang diterimanya belum adil dan wajar, terutama gaji.
3.	Daulat Napitupulu (2007)	Peranan kompensasi terhadap Kepuasan Kerja	Untuk mengidentifikasi jenis kompensasi yang dipengaruhi banyak terhadap	Wawancara mendalam dan observasi	Eksploratif dan kualitatif	Kompensasi Bahan yang mempengaruhi banyak ke dokter spesialis puas di

		<p>Dokter spesialis di rumah Sakit umum Daerah Abepura Propinsi Papua</p>	<p>kepuasan kerja spesialis, untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja spesialis terhadap keberadaan mereka di rumah sakit dan untuk mengidentifikasi jenis kompensasi, dokter spesialis terhadap keinginan mereka untuk tinggal di rumah sakit distrik Abepura.</p>			<p>rumah sakit kabupaten adalah distrik Abepura insentif dan subsidi kemakmuran. Mereka ingin mendapatkan 7,5-15-juta rupiah per bulan. Non materi kompensasi yang banyak dipengaruhi terhadap dokter spesialis tidak puas adalah fasilitas rumah. Kepuasan kerja yang rendah dari spesialis menyebabkan keberadaan mereka yang rendah di rumah sakit. Mereka tinggal di rumah sakit hanya 3,5 jam per hari. kompensasi puas juga menyebabkan mereka tidak ingin tinggal lama</p>
--	--	---	---	--	--	---

						<p>di Papua, hanya menyelesaikan kewajiban mereka sebagai spesialis selama dua tahun.</p> <p>Spesialis di rumah sakit distrik Abepura tidak puas dengan kompensasi yang mereka belum diterima yang menyebabkan adanya singkat tinggal di rumah sakit dan tidak mau tinggal lebih lama di Papua.</p>
4.	Lilis Syarifah (2010)	Analisis Penerapan Kompensasi Finansial dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Unit Cukir Jombang	Untuk mengetahui kompensasi finansial yang diterapkan di Bank BRI Unit Cukir Jombang, untuk mengetahui bagaimanakah kinerja karyawan yang ada di Bank BRI Unit Cukir Jombang dan untuk mengetahui apakah	Dokumentasi, Wawancara, Observasi langsung, dan Angket	Analisa Kualitatif dengan pendekatan Studi Kasus	Sistem kompensasi finansial yang diterapkan pada Bank BRI Unit Cukir Jombang disesuaikan berdasarkan statusnya yaitu, karyawan tetap dan karyawan kontrak. Pada umumnya kompensasi

			<p>kompensasi finansial yang diterapkan mampu meningkatkan efektivitas kinerja karyawan ataukah tidak.</p>			<p>finansial yang diterapkan terdiri dari: upah pokok, bonus, insentif serta dalam bentuk tunjangan lain-lain.</p> <p>Kompensasi finansial tersebut sudah mampu meningkatkan efektivitas kinerja karyawan, hal ini dapat dilihat dari peningkatan setiap tahunnya dari pendapatan sekitar 25% dan jumlah nasabah sekitar 15%.</p> <p>Hanya saja pada item tunjangan pensiun belum efektif karena jumlahnya yang relatif kecil.</p>
--	--	--	--	--	--	--

2.2. Kajian Teoritis

2.2.1. Pengertian Manajemen Kompensasi

Menurut Rivai (2006:357) Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi menjadi alasan utama mengapa kebanyakan orang mencari pekerjaan.

Kompensasi dapat juga didefinisikan sebagai sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Sebelum kompensasi diberikan, terlebih dahulu dilakukan proses kompensasi. Suatu jaringan berbagai sub-proses untuk memberikan balas jasa kepada karyawan untuk pelaksanaan pekerjaan dan untuk memotivasi mereka agar mencapai tingkat prestasi yang diinginkan. Imbalan atau balas jasa yang diterima karyawan dibagi atas dua macam, yaitu imbalan yang bersifat finansial (sering disebut kompensasi langsung), dan nonfinansial (sering disebut kompensasi pelengkap atau kompensasi tidak langsung) yang secara tidak langsung berkaitan dengan prestasi kerja. (Umar, 2001: 16).

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Davis dan Werther W.B., 1996). Jika dikelola dengan baik, kompensasi

membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah. Akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran bisa jadi akan mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan-keluhan, penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti meningkatnya derajat ketidakhadiran dan perputaran karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kesehatan jiwa karyawan yang parah. Sebaliknya, jika terjadi kelebihan pembayaran, juga akan menyebabkan perusahaan dan individual berkurang daya kompetisinya dan menyebabkan kegelisahan, perasaan bersalah dan suasana tidak nyaman di kalangan karyawan. (Mangkuprawira, 2002: 196).

Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Bentuk-bentuk pemberian upah, bentuk upah, dan gaji yang digunakan untuk mengatur pemberian keuangan antara majikan dan pegawainya. (Mangkunegara, 2005: 83).

Dalam islam, kompensasi diartikan sebagai upah. Menurut Benham *dalam* Rahman (2002:361), upah dapat didefinisikan dengan

sejumlah uang yang dibayar oleh orang yang memberi pekerjaan kepada seorang pekerja atas jasanya sesuai perjajian.

2.2.2. Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Rivai (2006:359-360), secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategis perusahaan dan menjamin terjadinya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama dipasar kerja. Kadang-kadang tujuan ini bisa menimbulkan konflik satu sama lainnya, dan *trade-offs* harus terjadi. Misalnya, untuk mempertahankan karyawan dan menjamin keadilan, hasil analisis upah dan gaji merekomendasikan pembayaran jumlah yang sama untuk pekerjaan-pekerjaan yang sama. Akan tetapi, perekrut pekerja mungkin menginginkan untuk menawarkan upah tidak seperti biasanya, yaitu upah yang tinggi untuk menarik pekerja berkualitas. Maka terjadilah *trade-offs* antara tujuan perekrutan dan konsistensi tujuan dari manajemen kompensasi. Tujuan manajemen kompensasi efektif, meliputi :

1. Memperoleh SDM yang berkualitas.

Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif

terhadap suplai dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.

2. Mempertahankan karyawan yang ada.

Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.

3. Menjamin keadilan.

Manajemen kompensasi berupaya keras agar keadilan internal dan eksternal terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.

4. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan

Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku dimasa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab dan perilaku-perilaku lainnya.

5. Mengendalikan biaya.

Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar dibawah atau diatas standar.

6. Mengikuti aturan hukum

Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

7. Memfasilitasi Pengertian

Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi, dan para karyawan.

8. Meningkatkan Efisiensi Administrasi

Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

Menurut Panggabean (2002:75), kompensasi acapkali juga disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Pada umumnya, kompensasi diberikan untuk:

1. Menarik karyawan yang cakap masuk ke dalam organisasi.
2. Mendorong mereka untuk berprestasi tinggi.
3. Mempertahankan karyawan yang produktif dan berkualitas agar tetap setia

Dalam islam, masalah upah itu sangat penting dan dampaknya sangat luas. Jika para pekerja tidak menerima upah yang adil dan pantas, itu tidak hanya akan mempengaruhi daya beli yang akhirnya mempengaruhi standar penghidupan para pekerja beserta keluarga mereka, melainkan akan langsung mempengaruhi seluruh masyarakat karena mereka mengkonsumsi sejumlah besar produksi negara. Jatuhnya daya beli dalam waktu panjang sangat merugikan industri-industri yang menyediakan barang-barang konsumsi bagi kelas pekerja. Karena dalam dunia modern semua industri dan kegiatan usaha lainnya saling terkait maka dengan jatuhnya permintaan barang-barang dari para komsumsi para pekerja akan dirasakan akibatnya oleh semua industri di seluruh dunia. Jadi secara ekonomi tindakan menghalangi pekerja mendapat bagian yang adil dari keuntungan yang diperoleh negara, negara dengan sendirinya akan menghancurkan negara itu sendiri.

Di samping itu, ketidakadilan terhadap golongan pekerja akan menyebabkan rasa tidak senang dan kekacauan dikalangan mereka dan bisa menimbulkan aksi terhadap industri dalam bentuk aksi pemogokan. Kasus bisnis semacam ini dan perselisihan dalam industri menyebabkan setiap tahun mengalami kerugian waktu dan uang lebih besar dari para pengusaha sebagai penanam modal negara dibanding seandainya dia memberikan kenaikan upah kepada para pekerjanya. Untuk itu sangat penting adanya perhatian yang besar yang harus

diberikan terhadap penentuan upah dari kelompok pekerja. (Rahman, 2002:361-362).

Selain itu, di dalam memenuhi hak pekerja atau buruh, tidak boleh seorang buruh mencurahkan jerih payah dan keringatnya sementara ia tidak mendapatkan upah atau gajinya, dikurangi atau ditunda-tunda. Allah ta'ala berfirman:

إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ
عَمَلًا

Artinya : "Sesungguhnya mereka yang beriman dan beramal saleh, tentulah kami tidak akan menyia-nyiakan pahala orang-orang yang mengerjakan amalan(nya) dengan yang baik".

وَأَمَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَيُوَفِّيهِمْ أُجُورَهُمْ وَاللَّهُ لَا
يُحِبُّ الظَّالِمِينَ

Artinya : " Adapun orang-orang yang beriman dan mengerjakan amalan-amalan yang saleh, maka Allah akan memberikan kepada mereka dengan sempurna pahala amalan-amalan mereka dan Allah tidak menyukai orang-orang yang zalim".

Ayat ini mengisyaratkan bahwa tidak memenuhi upah bagi pekerja para adalah suatu kezhaliman yang tidak dicintai-Nya. Kewajiban seorang mukmin adalah menggunakan keadilan Allah sebagai tolak ukurnya. (Qardhawi, 1997: 403).

Sebagaimana yang diterangkan dalam sebuah hadist, Nabi saw bersabda:

قَالَ مَطْلُ الْغَنِيِّ ظُلْمٌ

Artinya: “Rasulullah saw bersabda: “Penundaan pembayaran yang dilakukan oleh orang yang telah mampu merupakan sebuah kedhaliman.” (HR. Bukhari: 2135, Muslim: 2924, Tirmidzi: 1229, Nasai: 4609, Abu Dawud: 2903, Ibn Majah: 2394, Ahmad: 7034). (Munir, 2007: 149).

2.2.3. Jenis-Jenis Kompensasi

Menurut Panggabean (2002:76-77), pada dasarnya kompensasi dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok yaitu kompensasi finansial dan kompensasi bukan finansial, sebagaimana dikemukakan oleh Mondy dan Noe (1996:374) dapat diketahui bahwa kompensasi keuangan langsung terdiri dari gaji, upah dan insentif (komisi dan bonus). Sedangkan kompensasi keuangan tidak langsung dapat berupa berbagai macam fasilitas dan tunjangan.

1. Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan.
2. Upah adalah imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah.

3. Insentif adalah imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.
4. Kompensasi tidak langsung (*Fringe benefit*). *Fringe benefit* adalah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya asuransi kesehatan, bantuan perumahan dll.

Menurut Nawawi (2005:316), kompensasi yang berarti penghargaan/ganjaran ternyata tidak sekedar berbentuk pemberian upah/gaji sebagai akibat dari pengangkatannya menjadi tenaga kerja sebuah organisasi/perusahaan. Penghargaan atau ganjaran sebagai kompensasi harus dibedakan jenis-jenisnya sebagai berikut:

1. Kompensasi langsung

Kompensasi langsung adalah penghargaan/ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Sejalan dengan pengertian itu, upah atau gaji diartikan juga sebagai pembayaran dalam bentuk uang secara tunai atau berupa natura yang diperoleh pekerja untuk pelaksanaan pekerjaannya.

Upah diartikan juga sebagai harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepada orang lain. Sedang Dewan Penelitian Pengupahan Nasional, mengartikan upah ialah suatu penerimaan sebagai suatu imbalan dari pemberi kerja kepada

penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah atau akan dilakukan. Selanjutnya pengertian itu dilengkapi pula dengan menyetengahkan fungsi upah yang mengatakan "berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan produksi yang dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan, undang-undang dan peraturan, yang dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja".

Kompensasi langsung disebut juga upah dasar yakni upah atau gaji yang diterima seorang pekerja dalam bentuk upah bulanan (*salary*) atau upah mingguan atau upah setiap jam dalam bekerja (*hourly wage*).

2. Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan/manfaat lainnya bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang. Misalnya THR, Tunjangan Hari Natal dan lain-lain. Dengan kata lain kompensasi tidak langsung adalah program pemberian penghargaan/ganjaran dengan variasi yang luas, sebagai pemberian bagian keuntungan organisasi/perusahaan. Disamping contoh di atas dalam variasi yang luas itu maka

dapat pula berupa pemberian jaminan kesehatan, liburan, cuti dan lain-lain.

Menurut Rivai (2006:360-362), kompensasi dibedakan dalam:

1. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau, dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

2. Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

3. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).

4. Kompensasi tidak langsung (*Fringe Benefit*).

Fringe Benefit merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya, berupa fasilitas-fasilitas, seperti: asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun, dan lain-lain.

Menurut Qardhowi (1997:404-406), salah satu akhlak yang mulia adalah, memberikan tambahan kepada buruh dengan sesuatu diluar upahnya sebagai hadiah atau bonus darinya, khususnya jika ia menunaikan pekerjaannya dengan baik, demi meneladani Allah berfirman dalam Surat An-nisaa':173, yang berbunyi:

فَأَمَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَيُوَفِّيهِمْ أُجُورَهُمْ وَيَزِيدُهُمْ
مِّن فَضْلِهِ ۗ وَأَمَّا الَّذِينَ اسْتَنكَفُوا وَاسْتَكْبَرُوا فَيُعَذِّبُهُمْ عَذَابًا أَلِيمًا
وَلَا يَجِدُونَ لَهُم مِّن دُونِ اللَّهِ وَلِيًّا وَلَا نَصِيرًا ﴿١٧٣﴾

Artinya :”Adapun orang-orang yang beriman dan berbuat amal saleh, maka Allah akan menyempurnakan pahala mereka dan menambah untuk mereka sebagian dari karunia-Nya. Adapun orang-orang yang enggan dan menyombongkan diri, maka Allah akan menyiksa mereka dengan siksaan yang pedih, dan mereka tidak akan memperoleh bagi diri mereka, pelindung dan penolong selain dari pada Allah”.

2.2.4. Proses Penentuan kompensasi

Menurut Panggabean (2002:82), proses atau tahap-tahapan yang dilalui dalam pemberian kompensasi supaya terasa adil terdiri atas:

1. Menyelenggarakan survei gaji, yaitu survei mengenai jumlah gaji yang diberikan bagi pekerjaan yang sebanding di perusahaan lain (untuk menjamin keadilan eksternal).
2. Menentukan nilai tiap pekerjaan dalam perusahaan melalui evaluasi pekerjaan. (untuk menjamin keadilan internal).
3. Mengelompokkan pekerjaan yang sama/sejenis kedalam tingkat upah yang sama pula (untuk menjamin keadilan karyawan).
4. Menetapkan harga tiap tingkatan gaji dengan menggunakan garis upah.
5. Menyesuaikan tingkat upah dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (mejamin gaji layak dan wajar).

Menurut Rivai (2006:366), tujuan manajemen kompensasi bukanlah membuat berbagai aturan dan hanya memberikan petunjuk saja. Namun, semakin banyak tujuan perusahaan dan tujuan pemberian kompensasi juga harus diikuti dengan semakin efektif administrasi penggajian dan pengupahan. Untuk memenuhi tujuan-tujuan tersebut, perlu diikuti tahapan-tahapan manajemen kompensasi seperti berikut ini:

1. Mengevaluasi tiap pekerjaan, dengan menggunakan informasi analisis pekerjaan, untuk menjamin keadilan internal yang didasarkan pada nilai setiap pekerjaan.
2. Melakukan survei upah dan gaji untuk menentukan keadilan eksternal yang didasarkan pada upah pembayaran di pasar kerja.
3. Menilai harga tiap pekerjaan untuk menentukan pembayaran upah yang didasarkan pada keadilan internal dan eksternal.

Menurut Nawawi (2005:320), pengupahan harus di desain dengan memperbaiki empat unsur pokok, yaitu:

1. Rencana pengupahan harus dihubungkan dengan strategi bisnis organisasi/perusahaan, yang perlu dijabarkan di dalam strategi umum kompensasi. Dengan demikian berarti rencana pengupahan tidak mungkin melampaui atau sama dengan keuntungan yang diperoleh, sebagai tujuan akhir organisasi/perusahaan. Pengupahan dalam arti gaji dasar harus memperhatikan juga komponen-komponen kompensasi tidak langsung lainnya, dalam satu kesatuan kompensasi total, yang tidak melampaui atau sama dengan keuntungan yang dapat diperoleh.
2. Besarnya upah total harus mempertimbangkan pula faktor pertumbuhan ekonomi nasional, termasuk inflasi, dan faktor peraturan pemerintah tentang pengupahan (misalnya mengenai

Upah Minimum Regional atau UMR). Dari sudut pertumbuhan ekonomi nasional, sangat penting pula dipertimbangkan tentang kebijaksanaan-kebijaksanaan pemerintah, khususnya dalam bidang bisnis yang diselenggarakan organisasi/perusahaan. Kebijakan itu sangat besar pengaruhnya pada keberhasilan dan perluasan atau sebaliknya kemunduran dan kegagalan bisnis yang diselenggarakan tersebut.

3. Upayakan suatu struktur pengupahan yang dapat dikembangkan sebagai sistem pengupahan terbaik, dalam arti dapat dipahami para pekerja, dan berfungsi atau diterima oleh pekerja pada semua tingkat posisi atau jabatan di dalam organisasi/perusahaan.
4. Rancangan struktur pengupahan dengan mempertimbangkan berbagai isu tentang tenaga kerja sebagai penerima upah. Gunakan isu-isu utama untuk menghasilkan tenaga kerja yang kompetitif melalui sistem pengupahan. Diantaranya diperlukan mensepakati persyaratan organisasi/perusahaan dalam perjanjian mempekerjakan setiap pekerja.

Evaluasi pekerjaan merupakan suatu proses yang digunakan untuk menentukan nilai relatif dari berbagai pekerjaan, antara lain dengan cara membandingkan nilai suatu jabatan-jabatan yang lain yang ada dalam suatu organisasi.

Dalam penilaian pekerjaan, manajemen berupaya untuk mempertimbangkan dengan mengukur masukan-masukan dari suatu pekerjaan terhadap tujuan pekerjaan. Jika nilai relatif dari pekerjaan yang dihasilkan sulit diukur, maka faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan antara lain adalah besar kecilnya tanggung jawab pelaksanaannya, pengetahuan yang dituntut, berat ringannya usaha yang dikerahkan dan kondisi pekerjaan yang harus dipenuhi.

Penilaian pekerjaan menghasilkan suatu daftar urutan pekerjaan dengan angka nilai tertentu, kemudian nilai pekerjaan yang diberikan diubah kedalam tarif gaji dan upah. Kegunaan evaluasi pekerjaan terutama sebagai bahan dalam menentukan tingkat gaji yang adil dan layak secara internal kepada karyawan, meskipun demikian ini bukan suatu ukuran yang tepat dan dapat diyakini 100% terdapatnya keadilan pemberian gaji. Karena sifatnya subyektif, sebaiknya evaluasi pekerjaan dilakukan oleh para ahli atau panitia evaluasi pekerjaan.

Survei gaji dan upah. Untuk menentukan tingkat kompensasi yang adil secara eksternal, banyak perusahaan bergantung pada survei upah dan gaji. Survei ini dapat menemukan apa yang dibayarkan oleh pengusaha lain dalam pasar tenaga kerja yang sama untuk sebuah pekerjaan tertentu, apakah pengusaha yang berbeda membayarkan gaji yang sama untuk pekerjaan yang sama? Survei gaji dan upah dapat dilaksanakan melalui surat, telepon atau wawancara. Kebanyakan pengusaha melakukannya sendiri. Namun, jika mereka tidak mampu

untuk melakukannya sendiri, maka mereka bisa menggunakan jasa pihak lain seperti konsultan.

Dalam Islam penentuan upah harus memperhatikan dua hal:

Pertama: nilai kerja itu sendiri, karena tidak mungkin disamakan antara orang yang pandai dengan orang yang bodoh, orang yang cerdas dengan orang yang dungu, orang yang tekun dengan orang yang lalai, orang yang spesialis dengan orang yang bukan spesialis, karena menyamakan dua orang yang berbeda adalah suatu kezhaliman, sebagaimana perbedaan antara dua orang yang sama adalah suatu kezhaliman pula. Allah ta'ala berfirman:

قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ

Artinya :” Katakanlah: "Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui?"

Firman-Nya pula:

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَمَا رُبُّكَ بَغْفِلٌ عَمَّا يَعْمَلُونَ

Artinya: ”Dan masing-masing orang memperoleh derajat-derajat (seimbang) dengan apa yang dikerjakannya. Dan Tuhanmu tidak lengah dari apa yang mereka kerjakan”.

Kedua: Kebutuhan pekerja, karena ada kebutuhan-kebutuhan pokok manusia yang harus dipenuhi, baik berupa makanan, minuman, pakaian, tempat tinggal, kendaraan (transportasi), pengobatan,

pendidikan anak maupun segala sesuatu yang diperlukan, segala sesuatu yang diperlukan sesuai dengan kondisinya tanpa berlebihan dan tanpa kekikiran, untuk pribadi tersebut dan untuk orang yang menjadi tanggungannya.

Seperti diterangkan dalam hadist yang berbunyi:

عَنْ أَبِي سَعِيدٍ الْخُدْرِيِّ أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ نَهَى عَنْ اسْتِئْجَارِ الْأَجِيرِ
حَتَّى يُبَيَّنَ لَهُ أَجْرُهُ وَعَنْ النَّجْشِ وَاللَّمْسِ وَإِقَاءِ الْحَجَرِ

Artinya: “ Dari Abu Sa’id Al-Khudri bahwasanya Rasulullah saw telah melarang seseorang mempekerjakan seorang pekerja sehingga ia menjelaskan kadar upahnya, melarang jual beli najasy (jual beli rekayasa untuk menarik para pembeli yang lain), dan melarang jual beli ilqa’ al-hajar (spekulasi, dengan melempar batu terhadap barang yang mau dibeli). (HR. Ahmad: 11139, 11222, 11248, dan Nasai: 3797). (Munir, 2007: 147)

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَعْطُوا الْأَجِيرَ
أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرْفُهُ

Artinya: ”Dari Abdullah bin Umar ra bahwasanya Rasulullah saw. Bersabda: “Berilah upah seorang pekerja sebelum kering keringatnya”.

(Hadist tersebut diriwayatkan oleh Ibn Majah: 2434. Dalam hadist riwayat Ibn Majah ini dalam sanad-nya terdapat Abdurrahman bin Zaid bin Aslam Al-’Adawi (seorang perawi dari Madinah yang wafat tahun 182 H) yang disebut sebagai rawi yang dla’if. Namun hadist ini

dikuatkan oleh riwayat Al-Baihaqi sehingga bisa meningkat derajatnya menjadi hasan lighairi. (Munir, 2007: 143)

Hal ini merupakan ungkapan tentang wajibnya bersegera memberikan upah buruh setelah selesai bekerja jika ia meminta, meskipun ia tidak meminta, meskipun ia tidak berkeringat namun sudah kering.

Para ulama menjelaskan sebab dan hikmah statemen hadist tersebut. Karena upahnya adalah harga kerja badannya sedangkan ia telah menggerakkan pemberian jasanya. Jika ia telah menyegerakannya maka ia berhak mendapatkan upah dengan segera. Diantara perihal penjualan adalah, jika mereka telah menyerahkan barang maka mereka mengambil harganya pada saat penyerahan barang. Seorang buruh yang telah menunaikan pekerjaannya adalah lebih berhak dan lebih pantas mendapatkan upahnya dengan segera karena upahnya adalah harga kerjanya bukan harga barang dagangannya. Oleh sebab itu, haram mengulur-ulur dan menundanya bagi orang yang mampu membayarnya dengan segera.

Sesungguhnya seorang pekerja hanya berhak atas upahnya jika ia telah menunaikan pekerjaannya dengan semestinya dan sesuai dengan kesepakatan, karena umat Islam terikat dengan syarat-syarat antar mereka kecuali syarat yang mengharamkan yang halal atau menghalalkan yang haram. Namun, jika ia membolos bekerja tanpa alasan yang benar atau sengaja menunaikannya dengan tidak

semestinya, maka sepatutnya hal itu diperhitungkan atasnya (dipotong upahnya), karena setiap hak diiringi kewajiban. Selama ia mendapatkan upah secara penuh, maka kewajibannya juga harus dipenuhi. Sepatutnya hal ini dijelaskan secara detail dalam “peraturan kerja” yang menjelaskan masing-masing hak dan kewajiban kedua belah pihak.

2.2.5. Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2007:9), kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Definisi kinerja karyawan yang dikemukakan Kusriyanto (1999:3) adalah :” Perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam)”.

Menurut Gomes (1995:195) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai : ”Ungkapan seperti output, efisiensi serta efektifitas sering dihubungkan dengan produktivitas”. Selanjutnya, definisi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2000:67) bahwa ”kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Oleh karena itu disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai

SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Manajemen kinerja menurut Ruky (2002:6) adalah suatu bentuk usaha kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi atau perusahaan untuk mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan. Sedangkan Bacal (2004) mendefinisikan bahwa manajemen kinerja adalah suatu proses komunikasi yang terus menerus, dilakukan dalam kerangka kerjasama antara seorang karyawan dan atasannya langsung, yang melibatkan penetapan pengharapan dan pengertian tentang fungsi kerja karyawan yang paling dasar, bagaimana pekerjaan karyawan memberikan kontribusi pada sasaran organisasi, makna dalam arti konkret untuk melakukan pekerjaan dengan baik, bagaimana prestasi kerja akan diukur, rintangan yang mengganggu kinerja dan cara untuk meminimalkan atau melenyapkan.

Penulis berpendapat bahwa manajemen kinerja merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja dan dikomunikasikan secara terus menerus oleh pimpinan kepada karyawan, antara karyawan dengan atasannya langsung. (Mangkunegara, 2007: 19).

Menurut Munir (2007:204) kinerja karyawan sama halnya dengan menjadi pribadi yang unggul, terdapat sebuah hadist yang berbunyi:

عَنْ شَدَّادِ بْنِ أَوْسٍ قَالَ اثْنَتَانِ حَفِظْتُهُمَا عَنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ
 وَسَلَّمَ قَالَ إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ فَإِذَا قَتَلْتُمْ فَأَحْسِنُوا الْقِتْلَةَ وَإِذَا
 ذَبَحْتُمْ فَأَحْسِنُوا الذَّبْحَةَ وَلْيُجِدْ أَعْدَاكُمْ شَفْرَتَهُ وَلْيُرْحَ ذَبِيحَتَهُ

Artinya : “Dari Syaddad bin Aus, ia berkata: “Ada dua perkara yang selalu saya ingat dari Rasulullah saw, beliau bersabda:”Sesungguhnya Allah swt mewajibkan kalian untuk selalu melakukan perbuatan secara ihsan (baik, profesional), (bahkan) apabila kalian hendak melakukan hukuman qishah (pembunuhan), maka kalian harus melakukannya secara baik (profesional). Demikian juga ketika kalian hendak menyembelih binatang, maka lakukanlah dengan baik, dengan menajamkan pisau dan menyembelihnya dengan pelan (tanpa ada siksaan).”

(Hadist tersebut diriwayatkan oleh Tirmidzi: 1328, Nasai: 4329, 4335, 4336, 4337, 4338, Abu Dawud: 2432, Ibn Majah: 3161, Ahmad: 16490, 16506, 16516, dan Damiri: 1888.

Kata ihsan bermakna melakukan yang baik atau yang paling baik sesuatu dengan baik, secara maksimal dan optimal. Ihsan dalam beramal menghendaki *jaudatu al adaa'* (penunaian tugas secara optimal dan berkualitas). Kualitas yang dikehendaki dalam ihsan adalah kualitas kerja dan kualitas hasil. Hadist di atas menegaskan bahwa Allah mewajibkan manusia untuk ihsan dalam segala hal menghendaki adanya ihsan dalam proses. Ihsan dalam proses membutuhkan kapabilitas pada diri orang yang melakukannya, yaitu yang memiliki ilmu dan keahlian yang diperlukan serta sarana yang digunakan. Demikian juga hadist itu menghendaki kualitas dalam hasil

yang ditandai oleh kemampuan menyelesaikan tugas tepat waktu yang telah ditetapkan, serta nilai barang yang dihasilkan yang sesuai dengan stándar yang telah disepakati.

2.2.6. Pengukuran Kinerja Karyawan

Menurut Wirawan (2009:69), dalam mengukur kinerja, terdapat kriteria atau ukuran. Kriteria tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kuantitatif (seberapa banyak), yaitu hanya dengan menghitung seberapa banyak unit keluaran kinerja harus dicapai dalam kurun waktu tertentu.
2. Kualitatif (seberapa baik). Melukiskan seberapa baik atau seberapa lengkap hasil harus dicapai. Kriteria ini antara lain mengemukakan akurasi, presisi, penampilan (kecantikan dan ketampanan), kemanfaatan atau efektivitas. Standar kualitas dapat diekspresikan sebagai tingkat kesalahan seperti jumlah atau presentase kesalahan yang diperbolehkan per unit kerja.
3. Ketepatan waktu pelaksanaan tugas atau penyelesaian produk. Kriteria yang menentukan keterbatasan waktu untuk memproduksi suatu produk, membuat sesuatu atau melayani sesuatu.
4. Efektivitas penggunaan sumber organisasi. Efektivitas penggunaan sumber dijadikan indikator jika untuk

mengerjakan suatu pekerjaan disyaratkan menggunakan jumlah sumber tertentu.

5. Cara melakukan pekerjaan, digunakan standar kinerja jika kontak personal, sikap personal, atau perilaku karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan melaksanakan pekerjaan.
6. Efek atas suatu upaya. Pengukuran yang diekspresikan akibat akhir yang diharapkan akan diperoleh dengan bekerja.
7. Metode melaksanakan tugas. Standar yang digunakan jika ada undang-undang, kebijakan, prosedur standar, metode, dan peraturan untuk menyelesaikan tugas atau jika cara pengecualian ditentukan tidak dapat diterima.
8. Standar sejarah. Standar yang menyatakan hubungan antara standar masa lalu dengan standar sekarang. Dinyatakan lebih rendah atau lebih tinggi dalam pengertian kualitas dan kuantitas.
9. Standar nol atau absolut. Standar yang menyatakan tidak akan terjadi sesuatu.

Evaluasi kinerja diperlukan untuk mengetahui bagaimana kerja yang dihasilkan oleh karyawan selama ini. Dengan mengetahui kinerja karyawan, meningkat atukah menurun, manajer bisa melakukan tindakan lebih lanjut.

Dalam evaluasi kinerja, terdapat penentuan dimensi kinerja karyawan untuk dapat mengukur kinerja mereka. Pengertian dari dimensi kinerja adalah unsur-unsur dalam pekerjaan yang menunjukkan kinerja. Untuk mengukur kinerja, dimensi-dimensi kinerja dikembangkan menjadi indikator kinerja. Secara umum, dimensi kinerja dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu antara lain :

1. Hasil kerja, adalah keluaran kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat dihitung dan diukur kuantitas dan kualitasnya. Misalnya, hasil kerja seorang *teller* bank (perusahaan jasa) adalah berapa banyak nasabah yang dilayani. Sementara itu, kualitasnya adalah seberapa tepat *teller* tersebut memenuhi standar layanan nasabah atau seberapa puas nasabah yang dilayaninya.
2. Perilaku kerja. Ketika berada di tempatnya, seorang karyawan mempunyai dua perilaku, yaitu perilaku pribadi dan perilaku kerja. Perilaku pribadi adalah perilaku yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan, misalnya, cara berjalan, cara berbicara, dan cara makan siang. Perilaku kerja adalah perilaku karyawan yang ada hubungannya dengan pekerjaan, misalnya kerja keras, ramah terhadap pelanggan.
3. Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan adalah sifat pribadi karyawan yang diperlukan dalam melaksanakan

pekerjaannya. Sebagai manusia, karyawan mempunyai banyak sifat pribadi yang dibawa sejak lahir dan diperoleh ketika dewasa dari pengalaman kerjanya. Untuk melaksanakan suatu pekerjaan, diperlukan sifat pribadi tertentu. Suatu pekerjaan hanya dapat dikerjakan oleh seorang karyawan jika mempunyai sifat pribadi tertentu. Misalnya, seorang pramusaji restoran disyaratkan mempunyai sifat bersih, tidak kotor, dan wajahnya selalu ceria ketika melayani para pelanggan.

Dalam penelitian ini yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah yang dikemukakan oleh Dharma yaitu meliputi kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu.

Dalam Islam, pengukuran kinerja karyawan dapat dilihat dengan cara, apabila semakin banyak kuantitas yang dihasilkan maka akan semakin produktif dan mendapat penghasilan yang lebih banyak, sehingga dapat menghidupi keluarga dan mendapat predikat *muzakki* serta orang yang mampu memberi. Dengan demikian, dalam bekerja islam menganjurkan seseorang mempunyai kekuatan 3-Q, yaitu kualitas keimanan dan kerja (*Quality*) dan ketetapan atau kecepatan waktu (*Quick*) serta kuantitas yang dihasilkan dari sebuah pekerjaan (*Quantity*) dengan menganjurkan memperbanyak amal baik dan usaha keras. (Diana, 2006: 108-111).

2.2.7. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2007:13-14), Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Davis dalam Mangkunegara (2000:67) yang merumuskan bahwa :

Human Performance = *Ability x Motivation*

Motivation = *Attitude x Situation*

Ability = *Knowledge x Skill*

Penjelasan :

1. Faktor Kemampuan (Ability).

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemauan (*Knowledge + Skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted dan genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor Motivasi (Motivation).

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negative terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan

motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Menurut Umar (2001:266), membagi aspek-aspek kinerja sebagai berikut :

1. Mutu pekerjaan.
2. Kejujuran karyawan.
3. Inisiatif
4. Kehadiran
5. Sikap
6. Kerjasama
7. Keandalan
8. Pengetahuan tentang pekerjaan
9. Tanggung jawab
10. Pemanfaatan waktu kerja.

Dalam Islam, Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, atau untuk menjadi pribadi yang kuat dan unggul dapat dilakukan dengan cara:

1. Memperkuat keimanan.

Keimanan seseorang akan membawa pada kemuliaan baik di dunia maupun akhirat. Jika keimanannya kuat dan selalu diikuti dengan melakukan amal saleh maka ia akan mendapat manisnya iman, seperti dalam surat An-Nahl ayat 97, yang berbunyi:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً
 وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٤٧﴾

Artinya :”Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan”.

Kuat dan lemahnya iman seseorang dapat dilihat dari perilakunya, misalnya selalu tegar, tidak mudah putus harapan, bekerja keras, berdoa memohon pada Allah dan berserah diri.

2. Menggali kemampuan (*Ability*).

Seorang mukmin diwajibkan bekerja dengan baik agar menjadi kategori orang yang kuat dalam berbagai hal, baik dalam keimanan, kejiwaan, dan keilmuan. Kalau sudah memiliki kekuatan tersebut maka mereka akan menjadi orang unggul. Orang yang unggul akan menghasilkan prestasi-prestasi dalam hidupnya. Prestasi tersebut dapat dilihat dari kualitas kerja (*Quality*) yang dilakukan seseorang dengan baik.

3. Memanfaatkan waktu.

Banyak aktivitas yang bermanfaat dalam kehidupan seorang mukmin, oleh sebab itu seorang mukmin dilarang menghamburkan waktu untuk sesuatu yang tidak bermanfaat dan

bermalas-malasan. Orang yang sukses adalah mereka yang senantiasa menggunakan waktunya secara tepat untuk kegiatan yang bermanfaat dan serius dalam mengerjakan sesuatu.

2.2.8. Tujuan Pelaksanaan Manajemen Kinerja

Menurut Mangkunegara (2007:20), bagi pimpinan dan manajer, tujuan pelaksanaan manajemen kinerja adalah:

1. Mengurangi keterlibatan dalam semua hal.
2. Menghemat waktu karena para pegawai dapat mengambil berbagai keputusan sendiri dengan memastikan bahwa mereka memiliki pengetahuan serta pemahaman yang diperlukan untuk mengambil keputusan yang benar.
3. Adanya kesatuan pendapat dan mengurangi kesalahpahaman diantara pegawai tentang siapa yang mengerjakan dan siapa yang bertanggung jawab.
4. Mengurangi frekuensi situasi dimana atasan tidak memiliki informasi pada saat dibutuhkan.
5. Pegawai mampu memperbaiki kesalahannya dan mengidentifikasi sebab-sebab terjadinya kesalahan.

Adapun bagi para pegawai, tujuan pelaksanaan manajemen kinerja adalah:

1. Membantu para pegawai untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut harus dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan.
2. Memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.
3. Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai.

Menurut Wirawan (2009:53), tujuan evaluasi kinerja dapat berupa tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum dipakai untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara rutin. Evaluasi kinerja juga dapat disusun untuk mencapai tujuan khusus. Misalnya, evaluasi kinerja dapat disusun untuk mengurangi jumlah karyawan. Jika perusahaan melakukan restrukturisasi, merger atau diakuisisi oleh perusahaan lain, maka akan terjadi pengurangan karyawan. Untuk mengurangi karyawan, sistem evaluasi kinerja khusus disusun untuk menyeleksi karyawan yang akan di-PHK karena mempunyai peluang untuk dapat bekerja di perusahaan lain. Permintaan seperti itu harus dicegah karena akan menimbulkan masalah SDM di perusahaan. Perusahaan akan kehilangan tenaga kerja yang berkualitas dan perusahaan telah mengeluarkan biaya besar untuk meningkatkan kualitas mereka. Evaluasi kinerja yang dikhususkan untuk keperluan ini, misalnya, metode *paired comparison* atau *ranking method*. Dengan metode ini, hanya pegawai yang kinerjanya buruk yang di-PHK.

Menurut Nawawi (2005:249), tujuan umum penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan motivasi kerja, yang berpengaruh pada prestasi para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Untuk itu hasil penilaian kinerja perlu diketahui oleh para pekerja. Dari satu sisi pengetahuan tentang keberhasilannya, akan menjadi motivasi untuk mempertahankannya dan bahkan lebih meningkatkannya di masa depan. Sebaliknya informasi kegagalan dapat digunakan oleh organisasi/perusahaan dalam usaha mendorong pekerja memperbaiki kekurangan atau kelemahannya, agar di masa depan prestasi kerjanya lebih meningkat.

2.2.9. Hubungan Kompensasi dengan Kinerja

Menurut Mangkunegara (2005:84), kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja. Perusahaan yang menentukan tingkat upah dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal, akan memungkinkan pegawai bekerja dengan penuh motivasi. Hal ini karena motivasi kerja pegawai banyak dipengaruhi oleh terpenuhi tidaknya kebutuhan minimal kehidupan pegawai dan keluarganya.

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Davis dan Werther W.B., 1996). Jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh,

memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah. Akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran bisa jadi akan mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan-keluhan, penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti meningkatnya derajat ketidakhadiran dan perputaran karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kesehatan jiwa karyawan yang parah. Sebaliknya, jika terjadi kelebihan pembayaran, juga akan menyebabkan perusahaan dan individual berkurang daya kompetisinya dan menyebabkan kegelisahan, perasaan bersalah dan suasana tidak nyaman di kalangan karyawan. (Mangkuprawira, 2002 : 196).

Antara kompensasi dengan kinerja sangatlah berhubungan, Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003:206), program kompensasi penting bagi organisasi karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai komponen utama, dan merupakan komponen biaya paling penting. Disamping pertimbangan tersebut, kompensasi juga merupakan salah satu aspek yang berarti bagi pegawai, karena bagi pegawai besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para pegawai itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Bila kompensasi diberikan secara benar, pegawai akan termotivasi dan lebih terpusatkan untuk mencapai

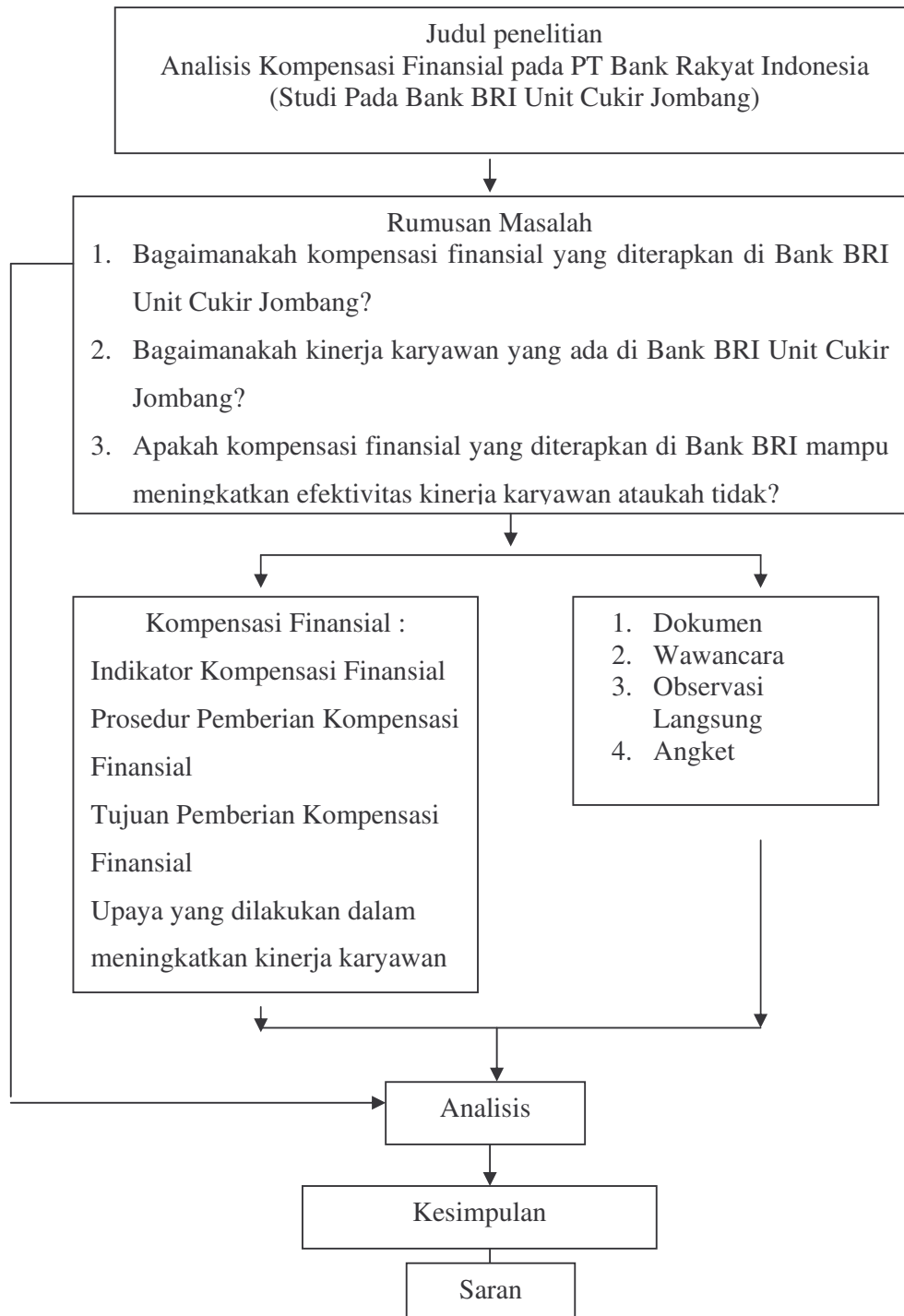
sasaran-sasaran organisasi. Suatu kompensasi harus memiliki dasar yang logis, kuat dan tidak mudah goyah serta adil.

Menurut Wirawan (2009:27), upah merupakan tolak ukur kinerja karyawan. Upah diberikan setelah karyawan menghasilkan kinerja tertentu. Tujuan mengaitkan upah dengan kinerja antara lain sebagai berikut:

1. Upah merupakan bagian dari strategi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efisien. Skema upah disusun berdasarkan tujuan kinerja, seperti tingkat produktivitas dan keuntungan perusahaan.
2. Untuk mempertahankan dan mengembangkan budaya organisasi dengan merekrut dan mempertahankan retensi karyawan dengan kompetensi tinggi.
3. Menciptakan sistem manajemen SDM dengan sistem imbalan intrinsik dan ekstrinsik yang meningkatkan motivasi kerja karyawan.
4. Upah juga berkaitan dengan manajemen kinerja yang mengontrol, mengembangkan, dan mempertahankan kinerja tinggi karyawan.

2.3. Kerangka Penelitian

Gambar 2.1
Kerangka Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di lokasi Bank BRI Unit Cukir Jombang di Jln. Irian Jaya no. 49 Tebuireng Cukir Jombang. Pemilihan lokasi ini didasarkan atas pertimbangan karena banyaknya nasabah serta anggapan masyarakat yang lebih mempercayai Bank BRI Unit Cukir Jombang ini dibandingkan dengan Bank-Bank BRI lain yang ada di sekitarnya.

3.2. Jenis dan pendekatan penelitian

Menurut Bodgan dan Biklen, (1982:3) Moleong dalam bukunya metode penelitian kualitatif, ada beberapa istilah yang digunakan untuk penelitian kualitatif, yaitu penelitian atau inkuiri naturalistik atau alamiah, etnografi, interaksionis simbolik, prespektif ke dalam, etnometodologi, *the chicago school*, fenomenologis, studi kasus, interpretatif, ekologis dan deskriptif.

Jenis penelitian ini yaitu penelitian kualitatif dengan pendekatan Studi kasus di mana peneliti yang menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata. Kualitatif merupakan paradigma penelitian yang menekankan pada pemahaman mengenai masalah-masalah dalam

kehidupan sosial berdasarkan kondisi realitas atau *natural setting* yang *holistic*, kompleks dan rinci. (Indriantoro, dkk. 1999:12)

Dalam penelitian ini, penulis akan memakai pertanyaan ”bagaimana” dan ”mengapa”. Menurut Yin (2006:9), pertanyaan tersebut pada dasarnya lebih eksplanatoris dan lebih mengarah ke penggunaan strategi-strategi studi kasus, historis dan eksperimen Hal ini disebabkan pertanyaan-pertanyaan seperti ini berkenaan dengan kaitan-kaitan operasional yang menuntut pelacakan waktu tersendiri, dan bukan sekedar frekuensi atau kemunculan.

Metode yang akan digunakan oleh peneliti adalah jenis penelitian studi kasus yang menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata yang dalam hal ini adalah menyelidiki tentang penerapan kompensasi finansial dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan Bank BRI Unit Cukir Jombang.

Menurut Yin (2006:1) menjelaskan bahwa dalam penelitian studi kasus terdapat tiga tipe studi kasus, yaitu eksplanatoris, eksploratoris, dan deskriptif.

Penelitian deskriptif merupakan penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi. Tujuan penelitian deskriptif adalah untuk menguji hipotesis/menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan *current status* dari subyek yang diteliti. Tipe penelitian ini umumnya berkaitan dengan opini (individu, organisasi), kejadian atau prosedur. (Indriantoro dkk, 1999:26)

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa penelitian studi kasus deskriptif ini berusaha mengamati dan meneliti suatu keadaan dalam suatu kumpulan sesuai apa adanya (*natural*), lalu hasil dari penelitian tersebut berusaha menggambarkan objek penelitian berdasarkan fakta dan data serta kejadian berusaha menghubungkan kejadian-kejadian atau objek penelitian sekaligus menganalisisnya berdasarkan konsep-konsep yang telah dikembangkan sebelumnya sehingga memudahkan peneliti dalam memecahkan masalah.

3.3. Data dan sumber data

Menurut buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah FE-UIN Malang (2009:17), Data adalah bentuk-bentuk ungkapan, kata-kata, angka, simbol, dan apa saja yang memberikan makna, yang memerlukan proses lebih lanjut. Oleh sebab itu, perlu disampaikan wujud data apa yang akan diperlukan. Adapun jenis data pada umumnya ada 2, yaitu :

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dari responden atau informan. Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Peneliti melakukan wawancara langsung yang berupa pertanyaan mengenai kompensasi finansial yang meliputi indikator kompensasi finansial, prosedur pemberian

kompensasi finansial, tujuan pemberian kompensasi finansial, dan upaya yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung atau melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa data internal perusahaan, yaitu profil perusahaan, latar belakang perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, serta prosedur pemberian kompensasi finansial.

3.4. Teknik pengumpulan data

Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian studi kasus bisa berasal dari enam sumber, yaitu : dokumen, rekaman arsip, wawancara, pengamatan langsung, observasi partisipan, dan perangkat-perangkat fisik. Dalam hal ini, yang peneliti gunakan adalah :

1. Dokumen.

Dokumentasi, dari asal katanya dokumen, yang artinya barang-barang tertulis. Didalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah,

dokumen, peraturan-peraturan, catatan harian, dan sebagainya. (Arikunto, 2006: 158).

Dari dokumen yang ada, peneliti akan memperoleh data tentang profil perusahaan, latar belakang perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, serta prosedur pemberian kompensasi finansial.

2. Wawancara.

Interview sering juga disebut dengan wawancara atau kuesioner lisan, adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh terwawancara.

Menurut Yin (2006:108), salah satu sumber informasi studi kasus yang sangat penting ialah wawancara. Konklusi semacam ini mungkin mengejutkan, karena adanya asosiasi yang sudah terbiasa antara wawancara dan metodologi survey. Namun demikian, wawancara memang merupakan sumber informasi yang esensial bagi studi kasus.

Menurut Yin (2006:108), wawancara studi kasus bertipe *open-ended* yang terfokus, dimana peneliti dapat bertanya kepada responden kunci tentang fakta-fakta suatu peristiwa di samping opini mereka mengenai peristiwa yang ada. Pada beberapa situasi, peneliti bahkan bisa meminta responden untuk menyetengahkan pendapatnya sendiri terhadap peristiwa tertentu dan bisa menggunakan proposisi tersebut sebagai dasar penelitian selanjutnya. Dalam hal ini yang menjadi

responden kunci adalah bagian KA dan bagian Mantri Bank BRI Unit Cukir Jombang.

3. Observasi Langsung Yin (2006:112).

Dengan membuat kunjungan lapangan terhadap situs studi kasus, peneliti menciptakan kesempatan untuk observasi langsung. Dengan berasumsi bahwa fenomena yang diamati tidak asli historis, beberapa pelaku atau kondisi lingkungan social yang relevan akan tersedia untuk observasi. Observasi semacam itu berperan sebagai sumber bukti lain bagisuatu studi kasus.

Observasi tersebut dapat terbentang mulai dari kegiatan pengumpulan data yang formal hingga yang kausal, yang paling formal, protokol observasi dapat dikembangkan sebagai bagian dari protocol studi kasus, dan peneliti yang bersangkutan bisa diminta untuk mengukur peristiwa tipe perilaku tertentu dalam periode waktu tertentu di lapangan, hal ini dapat melibatkan observasi pertemuan-pertemuan, kegiatan-kegiatan pinggir-pinggir jalan, kerja pabrik, dan sebagainya.

Observasi yang akan dilakukan oleh peneliti adalah observasi langsung kurang formal, yang bisa dilakukan selama melangsungkan kunjungan lapangan termasuk kesempatan-kesempatan selama pengumpulan data yang lain seperti pada waktu wawancara. Sebagai contoh, kondisi bangunan atau ruang kerja akan menunjukkan sesuatu tentang iklim suatu organisasi.

4. Angket (Kuesioner).

Bentuk lain dari kegiatan wawancara adalah pengisian daftar pertanyaan (angket) yang merupakan wawancara tidak langsung. Kepada responden diberikan suatu daftar pertanyaan, dan responden tersebut dipersilahkan untuk menjawab sendiri. (Sumarsono, 2004: 73).

Kuesioner yang diajukan kepada informan semata-mata sebagai bahan kajian yang mendasar untuk membuat kesimpulan. Bagaimanapun pendapat banyak orang merupakan hal penting meskipun tidak dijamin validitasnya. Semakin banyak informasi, maka diharapkan akan menghasilkan data yang sudah tersaring dengan ketat dan lebih akurat.

Dari angket ini, peneliti menggunakan sejumlah pertanyaan tertulis untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti memberikan data yang berkaitan dengan penelitian tentang kompensasi finansial yang berkaitan dengan kompensasi langsung dan tak langsung yang terdiri dari gaji, upah, insentif (komisi dan bonus) dan tunjangan-tunjangan dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja karyawan Bank BRI Unit Cukir Jombang lewat pertanyaan-pertanyaan yang di isi responden.

3.5. Metode Analisis Data

Penganalisisan bukti-bukti studi kasus adalah sama dengan analisis data.

Untuk dapat melakukan hal ini diperlukan: 1. Teknik analisis data dan 2. Teknik pemeriksaan keabsahan data.

5. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini mengikuti langkah-langkah dalam bukunya Meleong, (2006:247), bahwa proses analisis data dimulai dengan:

- a. Menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, dalam hal ini adalah dari hasil wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto maupun kuesioner.
- b. Setelah ditelaah maka langkah selanjutnya adalah mengadakan apa yang dinamakan *reduksi data* yang dilakukan dengan jalan membuat rangkuman yang inti, proses dan pernyataan-pernyataan kunci yang perlu dijaga agar tetap berada didalamnya.
- c. Langkah berikutnya adalah menyusunnya kedalam satuan-satuan untuk kemudian dikategorisasikan.
- d. Tahap akhir dari analisis ini adalah melakukan pemeriksaan keabsahan data.

6. Pemeriksaan Keabsahan Data

Dalam proses analisis data pada tahap terakhir diatas, yaitu pemeriksaan keabsahan data, penulis menggunakan metode Triangulasi.

Menurut Meleong, (2006:330), Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya. Denzin (1978) membedakan empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan penggunaan *sumber, metode, penyidik, dan teori*.

Adapun teknik triangulasi yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan triangulasi *sumber*.

Triangulasi dengan *sumber* berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif (Patton 1987:331). Hal itu dapat dicapai dengan jalan :

- a. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.
- b. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi.

- c. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu.
- d. Membandingkan keadaan prespektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang.
- e. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

BAB IV

PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN

4.1. Paparan Hasil Penelitian

4.1.1. Sejarah PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero)

Pada awalnya Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Aria Wirjaatmadja dengan nama Hulp-en Spaarbank der Inlandsche Bestuurs Ambtenaren atau Bank Bantuan dan Simpanan Milik Kaum Priyayi yang berkebangsaan Indonesia (pribumi). Berdiri tanggal 16 Desember 1895, yang kemudian dijadikan sebagai hari kelahiran BRI.

Pendiri Bank Rakyat Indonesia Raden Aria Wirjaatmadja Pada periode setelah kemerdekaan RI, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 1 tahun 1946 Pasal 1 disebutkan bahwa BRI adalah sebagai Bank Pemerintah pertama di Republik Indonesia. Adanya situasi perang mempertahankan kemerdekaan pada tahun 1948, kegiatan BRI sempat terhenti untuk sementara waktu dan baru mulai aktif kembali setelah perjanjian Renville pada tahun 1949 dengan berubah nama menjadi Bank Rakyat Indonesia Serikat. Pada waktu itu melalui PERPU No. 41 tahun 1960 dibentuk Bank Koperasi Tani dan Nelayan (BKTN) yang merupakan peleburan dari BRI, Bank Tani Nelayan dan Nederlandsche Maatschappij (NHM). Kemudian berdasarkan Penetapan Presiden (Penpres) No. 9 tahun 1965, BKTN diintegrasikan ke dalam Bank

Indonesia dengan nama Bank Indonesia Urusan Koperasi Tani dan Nelayan.

Setelah berjalan selama satu bulan keluar Penpres No. 17 tahun 1965 tentang pembentukan Bank tunggal dengan nama Bank Negara Indonesia. Dalam ketentuan baru itu, Bank Indonesia Urusan Koperasi, Tani dan Nelayan (eks BKTN) diintegrasikan dengan nama Bank Negara Indonesia unit II bidang Rural, sedangkan NHM menjadi Bank Negara Indonesia unit II bidang Ekspor Impor (Exim).

Berdasarkan Undang-Undang No. 14 tahun 1967 tentang Undang-undang Pokok Perbankan dan Undang-undang No. 13 tahun 1968 tentang Undang-undang Bank Sentral, yang intinya mengembalikan fungsi Bank Indonesia sebagai Bank Sentral dan Bank Negara Indonesia Unit II Bidang Rular dan Ekspor Impor dipisahkan masing-masing menjadi dua Bank yaitu Bank Rakyat Indonesia dan Bank Ekspor Impor Indonesia. Selanjutnya berdasarkan Undang-undang No. 21 tahun 1968 menetapkan kembali tugas-tugas pokok BRI sebagai Bank Umum.

Sejak 1 Agustus 1992 berdasarkan Undang-undang perbankan No. 7 tahun 1992 dan Peraturan Pemerintah RI No. 21 tahun 1992 status BRI berubah menjadi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) yang kepemilikannya masih 100% ditangan Pemerintah. Anggaran Dasar Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk mengalami beberapa perubahan yaitu:

1. Anggaran Dasar PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., yang seluruh perubahannya dimuat dalam Akta No. 51 tanggal 26 Mei 2008 yang telah disetujui Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI No.AHU-48353.AH.01.02 Tahun 2008 tanggal 06 Agustus 2008 beserta perubahan-perubahannya.
2. Akta Penyertaan Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Perusahaan (PERSERO) PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk disingkat PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk No.51 tanggal 26 Mei 2008.
3. Akta Pernyataan Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa Perusahaan Perseroan (PERSERO) PT Bank Rakyat Indonesia Tbk disingkat PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Nomor 7 Tanggal 13 Februari 2009.
4. Akta Pernyataan Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa Perusahaan Perseroan (PERSERO) PT Bank Rakyat Indonesia Tbk disingkat PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Nomor 4 Tanggal 2 Februari 2009.

PT. BRI (Persero) yang didirikan sejak tahun 1895 didasarkan pelayanan pada masyarakat kecil sampai sekarang tetap konsisten, yaitu dengan fokus pembiayaan kepada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM).

4.1.2. Lokasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero)

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), salah satu Cabang Unit Pembantunya yaitu Bank BRI Unit Cukir Jombang yang terletak di Jln. Irian Jaya no. 49 Tebuireng Cukir Jombang. Lokasi ini berdekatan dengan makam Gus Dur, disamping itu lokasi ini juga berada di pusat keramaian, di pinggir jalan raya jalur transportasi menuju Malang, Jombang dan beberapa jalur transportasi tujuan lain. Disekitarnya juga terdapat beberapa Pondok Pesantren, seperti Pondok Pesantren Tebuireng, Pondok Pesantren Putri Al-Masyruriyah dan beberapa Pondok Pesantren lainnya yang dapat memberikan kemudahan bagi masyarakat untuk menabung. Lokasi inilah yang menjadikan peluang besar bagi Bank BRI Unit Cukir Jombang untuk mengembangkan usahanya dalam menarik *customer*.

Dengan demikian karena lokasi yang sangat strategis ini, maka perusahaan akan memberikan kontribusi kemudahan bagi masyarakat disekitar sehingga lebih mudah dalam bersaing untuk mendapatkan pangsa pasarnya.

4.1.3. Visi dan Misi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero)

1. Visi

Menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah.

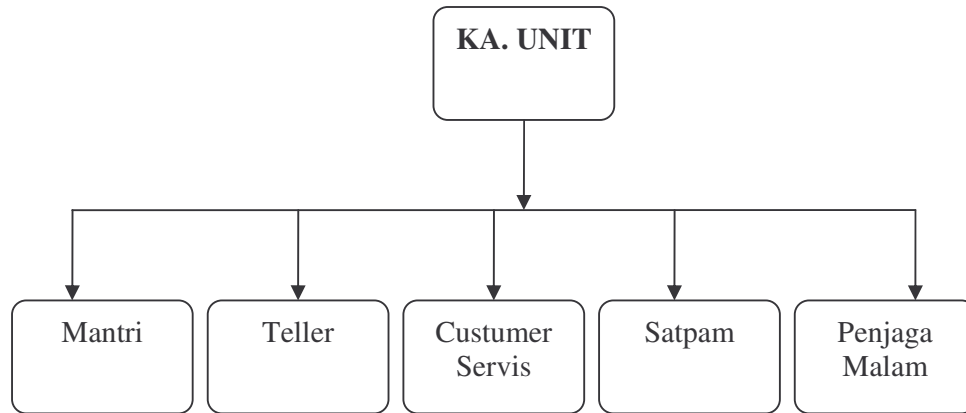
2. Misi
 - a. Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.
 - b. Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dengan melaksanakan praktek good corporate governance.
 - c. Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

4.1.4. Struktur Organisasi dan *Job Description*

Setiap organisasi selalu mempunyai suatu sistem organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan baik. Dengan adanya struktur organisasi yang jelas, maka akan dapat ditentukan pembagian tugas dan tanggung jawab dari masing-masing anggota dari masing-masing anggota dalam organisasi tersebut.

Adapun struktur organisasi pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Unit Cukir Jombang adalah sebagai berikut dapat dilihat pada gambar :

Gambar 4.1
Struktur Organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero)
Unit Cukir Jombang



Sumber : PT. Bank BRI Unit Cukir Jombang, 2010

Berdasarkan struktur organisasi yang ada pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Unit Cukir Jombang, maka diuraikan mengenai *Job Description* dari masing-masing bagian sebagai berikut:

1. KA UNIT

a. Tugas dan Tanggung Jawab

- 1). Pengembangan bisnis BRI Unit di wilayah kerjanya untuk mencapai laba yang maksimal.
- 2). Mengevaluasi/memonitor BRI Unit di wilayah kerjanya untuk mengetahui positining BRI Unit dibandingkan dengan bank pesaing dan menyampaikan laporan hasil *evaluasi/monitoring* kepada AMBM dan Pinca.
- 3). Melaksanakan pemberantasan tunggakan Kupedes.

- 4). Selalu berusaha meningkatkan pengetahuan dalam rangka memperlancar tugas–tugas marketing.
 - 5). Mengadakan hubungan kerja sama dengan instansi/perusahaan (BUMN/BUMD, swasta) di wilayah kerjanya untuk meningkatkan pelayanan simpanan, pinjaman dan pembayaran gaji, serta peluang bisnis lainnya.
 - 6). Memimpin kantor BRI Unit dalam rangka menjamin kelancaran operasional BRI Unit.
 - 7). Menjamin terlaksananya pelayanan prima (baik pihak ekstern maupun intern) untuk mencapai kepuasan nasabah dan keamanan bank.
 - 8). Mampu melaksanakan pekerjaan mantri, serta menggantikan fungsinya dalam hal yang bersangkutan berhalangan untuk kelancaran operasional dan keamanan bank.
 - 9). Memelihara citra BRI Unit pada khususnya BRI dalam rangka menanamkan citra bank kepada nasabah.
 - 10). Sebelum *close system* memeriksa laporan *error correction*, dan berita acara penyelesaian selisih kas.
- b. Wewenang
- 1) Memutus permintaan Kupedes di dokumen (berkas) dan di *system brinets* sesuai kewenangan.

- 2) Mengusulkan biaya kerugian karena kasus.
- 3) Memfiat pencairan dan setoran simpanan sesuai kewenangan.
- 4) Menandatangani biyet deposito sesuai limit kewenangan.
- 5) Mengusulkan pelaksanaan promosi produk simpanan dan memfiat biaya promosi sesuai kewenangan.
- 6) Menandatangani surat keluar biasa yang terdiri dari surat dan laporan rutin.
- 7) Memblokir dan melepaskan blokir.

2. MANTRI.

a. Tugas dan Tanggung Jawab

- 1) Menganalisis dan memeriksa permintaan pinjaman dan mengusulkan pinjaman agar pinjaman yang diberikan layak dan aman bagi bank.
- 2) Memperkenalkan dan memasarkan produk–produk BRI untuk mencapai profit yang maksimal.
- 3) Melaksanakan pemberantasan tunggakan dan mengusulkan langkah–langkah penanggulangannya untuk meningkatkan kualitas pinjaman.
- 4) Menyampaikan hasil kunjungan pembinaan nasabah dan atau calon nasabah kepada KA. Unit dalam rangka memperluas jangkauan pelayanan.

- 5) Selalu berusaha meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan dalam rangka memperlancar tugas-tugas marketing.
- 6) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan KA. Unit sepanjang tidak melanggar azas pengawasan intern.
- 7) Mencari nasabah-nasabah penyimpan potensial untuk memperkuat *funding base* di BRI Unit.
- 8) Menyampaikan laporan kepada KA. Unit apabila dijumpai adanya penyimpangan dalam pelaksanaan operasional BRI Unitnya untuk menghindarkan dan untuk meminimalkan kerugian akibat penyimpangan.

b. Wewenang.

- 1) Memprakarsai permintaan pinjaman.
- 2) Memproses dan mengusulkan permintaan pinjaman.

3. TELLER.

a. Tugas dan Tanggung Jawab.

- 1) Memberikan pelayanan kepada nasabah atau calon nasabah dengan sebaik-baiknya untuk kepentingan BRI.
- 2) Memelihara citra BRI Unit khususnya dan BRI pada umumnya untuk menjaga kepentingan BRI.
- 3) Pengurusan kas untuk mengamankan *asset* bank.

- 4) Memastikan kelancaran dan ketepatan pelayanan setoran, pembayaran dari bank ke nasabah untuk kepentingan bisnis BRI.
 - 5) Menyetorkan setiap kelebihan kas selama jam kerja dan menyetorkan sisa kas pada akhir hari ke kas induk untuk keamanan kas BRI Unit.
 - 6) Memastikan keamanan dan kecocokan uang kas yang ada didalam ruang teller untuk kelancaran pelayanan nasabah.
 - 7) Memastikan kelengkapan bukti-bukti kas tunai yang ada dalam pengawasannya untuk menghindari penyimpangan kas teller.
 - 8) Membuat registrasi kas teller untuk tertib administrasi.
- b. Wewenang
- 1) Memfiat bayar tunai, menerima setoran sesuai dengan kewenangannya.
 - 2) Memegang kunci brandkas.

4. CUSTUMER SERVICE

a. Tugas dan Tanggung Jawab

- 1) Memberikan pelayanan kepada nasabah dan calon nasabah yang akan menggunakan jasa perbankan di BRI Unit dengan sebaik-baiknya.
- 2) Memberikan pelayanan kepada calon nasabah simpanan meliputi:

- a). Memberikan informasi produk BRI.
 - b). Membantu pengisian formulir pembukuan simpanan.
 - c). Entry data CIF (yang belum mempunyai CIF) dan pembukuan rekening simpanan.
- 3). Memberikan pelayanan kepada calon nasabah pinjaman meliputi:
- a). Memberikan informasi kupedes.
 - b). Membantu pengisian formulir pendaftaran kupedes
 - c). Menyiapkan administrasi realisasi kupedes (kwitansi dan SPH).
- 4). Memberikan pelayan kepada nasabah simpanan dan pinjaman meliputi informasi saldo, mencetak transaksi *pending* tabungan.
- 5). Memasarkan produk BRI untuk mencapai *profit* maksimal.
- 6). Memelihara citra BRI Unit khususnya dan BRI pada umumnya dalam rangka menanamkan citra bank kepada nasabah.
- 7). Menata usahakan pengarsipan bukti-bukti pembukuan.
- 8). Mengisi data agunan pada system.
- 9). Mengagendakan surat masuk da surat keluar dari dan ke BRI Unit untuk kepentingan tertib administrasi.
- 10). Menatakerjakan kartu ATM.

5. SATPAM

Satpam disini bertanggung jawab atas keamanan di sekitar kantor bank, mulai dari parkir, kenyamanan pelanggan dan keamanan gedung bank.

6. PENJAGA MALAM

Penjaga malam disini bertanggung jawab atas keamanan disekitar kantor bank dan keamanan gedung bank pada malam hari.

4.1.5. Wilayah Kerja

PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) kantor Cabang Jombang memiliki wilayah kerja yang cukup luas, yaitu memiliki 26 Unit kerja di kota Jombang antara lain:

1. BRI Unit Gempolkerep Jombang.
2. BRI Unit Jogoroto Jombang.
3. BRI Unit Mojoagung Jombang.
4. BRI Unit Perak Jombang.
5. BRI Unit Kesamben Jombang.
6. BRI Unit Veteran Jombang.
7. BRI Unit Cukir Jombang.
8. BRI Unit Sumobito Jombang.
9. BRI Unit Merdeka Jombang.
10. BRI Unit Mojotrisno Jombang.

11. BRI Unit Sentul Jombang.
12. BRI Unit Blimbing Baru Jombang.
13. BRI Unit Kabuh Jombang.
14. BRI Unit Megaluh Jombang.
15. BRI Unit Plandaan Jombang.
16. BRI Unit Ploso Jombang.
17. BRI Unit P Sudirman Jombang.
18. BRI Unit Bareng Jombang.
19. BRI Unit Gudo Jombang.
20. BRI Unit Keboan Jombang.
21. BRI Unit Ngoro Jombang.
22. BRI Unit Peterongan Jombang.
23. BRI Unit Ceweng Jombang.
24. BRI Unit Bandarkedungmulyo Jombang.
25. BRI Unit Mojowarno Jombang.
26. BRI Unit tapen Jombang.

4.2. Pembahasan Hasil Penelitian

Selain dari pada pengumpulan data dengan cara wawancara dengan informan/responden kunci. Peneliti juga menggunakan metode pengamatan langsung, dimana peneliti mendapatkan kesempatan-kesempatan pengumpulan data yang lain selama waktu pengunjungan lapangan. Data tersebut adalah gambaran umum responden, tata letak

ruangan kantor, bagaimana kompensasi finansial yang diterapkan di Bank BRI, gambaran kinerja karyawan dan gambaran apakah kompensasi finansial yang diterapkan di Bank BRI mampu dalam meningkatkan efektifitas kinerja karyawan ataukah tidak yang akan dipaparkan oleh peneliti selanjutnya.

4.2.1. Gambaran Umum Responden.

Deskripsi responden

Responden dalam penelitian ini sebanyak 7 orang, adapun rincian:

Tabel 4.1
Usia Responden

No	Usia	Responden	Prosentase (%)
1.	20 – 24	2	28,6 %
2.	25 – 29	2	28,6%
3.	30 – 40	3	42,8%
	Jumlah	7	100%

Sumber : PT. Bank BRI Unit Cukir Jombang, 2010 (Data diolah)

Dari tabel tersebut, dapat diketahui bahwa dari 7 responden terdapat 2 responden (28,6%) yang berusia 20 – 24 tahun, 2 responden (28,6%) yang berusia 25 – 29 tahun, dan 3 responden (42,8%) yang berusia 30 – 40 tahun.

Tabel 4.2
Masa Kerja

No	Masa Kerja	Responden	Prosentase (%)
1.	0 – 5	4	57,1 %
2.	6 – 10	1	14,3%
3.	11 – 15	2	28,6%
	Jumlah	7	100%

Sumber : PT. Bank BRI Unit Cukir Jombang, 2010 (Data diolah)

Dari tabel tersebut, dapat diketahui bahwa dari 7 responden terdapat 4 responden (57,1%) yang telah bekerja selama 0 – 5 tahun, 1 responden (14,3%) yang telah bekerja selama 6 – 10 tahun, dan 2 responden (28,6%) yang telah bekerja selama 11 – 15 tahun.

Tabel 4.3
Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Responden	Prosentase (%)
1.	SMU	1	14,3 %
2.	Diploma	1	14,3%
3.	Sarjana	5	71,4%
	Jumlah	7	100%

Sumber : PT. Bank BRI Unit Cukir Jombang, 2010 (Data diolah)

Dari tabel tersebut, dapat diketahui bahwa dari 7 responden terdapat 1 responden (14,3%) yang berasal dari pendidikan SMU, 1

responden (14,3%) yang berasal dari pendidikan Diploma, dan 5 responden (71,4%) yang berasal dari pendidikan Sarjana.

Tabel 4.4
Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Responden	Prosentase (%)
1.	Pria	3	42,9%
2.	Wanita	4	57,1%
	Jumlah	7	100%

Sumber : PT. Bank BRI Unit Cukir Jombang, 2010 (Data diolah)

Dari tabel tersebut, dapat diketahui bahwa dari 7 responden terdapat 3 responden (42,9%) yang berjenis kelamin pria dan 4 responden (57,1%) yang berjenis kelamin wanita.

4.2.2. Tata Letak Ruangan Kerja PT. Bank Rakyat Indonesia Unit Cukir Jombang.

Melihat dari struktur organisasi diatas, dapat dilihat bahwa pembagian unit bagian ada empat, yaitu bagian teller, bagian customer service, bagian mantri dan bagian KA. Unit. Itu berarti bahwa dikantor Bank BRI Unit Cukir Jombang mempunyai empat bagian kantor terpisah akan tetapi tetap terhubung satu sama lain.

Adapun penempatan tata letak ruang kantor Bank BRI Unit Cukir Jombang akan dipaparkan secara lebih rinci oleh peneliti sebagai berikut:

1. Bagian teller.

Kantor paling depan pada Bank BRI Unit Cukir Jombang salah satunya adalah bagian teller. Ruangan inilah yang menjadi tujuan utama nasabah untuk bertransaksi. Adapun posisi teller ini ada 1 orang pegawai.

2. Bagian customer service.

Selain teller, bagian depan pada kantor Bank BRI Unit Cukir Jombang ada bagian customer service. Adapun posisi customer service ini di bawahi oleh 2 orang pegawai. Selain teller dan customer service ada petugas yang menjaga di pintu depan. Tugas dari penjaga tersebut adalah membukakan pintu jika ada nasabah yang ingin masuk, dan membantu segala perlengkapan bagian pelayanan.

Kertas aplikasi untuk bertransaksi ditempatkan setelah pintu masuk para nasabah, hal ini dimaksudkan agar nasabah dengan mudah dan cepat jika ingin menulis dan bertransaksi di teller.

3. Bagian mantri.

Ruangan dibelakang ruang bagian teller dan customer service adalah bagian mantri. Di dalam ruangan tersebut terdapat dua meja yang mana kedua meja itu untuk bagian mantri. Ke dua meja ini di bentuk untuk saling berdekatan, hal ini menurut peneliti dimaksudkan agar sesama pegawai bagian mantri dapat selalu berkomunikasi dengan baik.

4. Bagian KA. Unit.

Pada bagian KA. Unit berada pada bagian tengah di antara bagian teller, customer service dan bagian mantri. Hal ini menurut penulis dimaksudkan agar bagian KA. Unit dapat memantau seluruh aktifitas semua bagian. Selain itu bagian KA. Unit berdekatan dengan bagian mantri, menurut peneliti juga dimaksudkan karena pada prinsipnya ketika bagian KA. Unit apabila berhalangan hadir, maka bagian mantri yang boleh untuk menggantikan bagian KA. Unit tersebut.

5. Lain-lain.

Selain dari ruangan kantor yang disebutkan di atas, kantor Bank BRI Unit Cukir Jombang, terdapat ruangan dan bangunan lainnya. Ruangan tersebut adalah bagian mushola, toilet, ruang istirahat, dan lain-lain.

4.2.3. Kompensasi Finansial yang diterapkan di Bank BRI Unit Cukir Jombang.

Setelah penelitian yang dilakukan oleh penulis, dapat ditemukan beberapa reduksi data dari hasil angket, serta hasil wawancara dengan tiga responden atau informan kunci, yang dalam hal ini adalah Bapak Harto selaku KA. Unit, Bapak Benny Ambarwanto selaku mantri dengan grade 5, dan ibu Junarti selaku mantri pada grade 4.

Bank Rakyat Indonesia Unit Cukir Jombang sebagai tempat penelitian, menurut peneliti mempunyai sejumlah hal yang luar biasa jika ditelusuri. BRI sebagai bank dengan pemilik account terbanyak yang tersebar hampir di seluruh kecamatan di Indonesia, BRI sebagai bank BUMN tertua yang telah berdiri lebih dari satu abad yakni selama 111 tahun melayani nasabah, BRI yang telah menunjukkan prestasi yang gemilang sebagai pemimpin pasar dan pelaku bisnis handal di sektor UMKM yang tidak hanya diakui secara nasional namun juga internasional.

Menurut Panggabean (2002:76-77), pada dasarnya kompensasi dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok yaitu kompensasi finansial dan kompensasi bukan finansial, sebagaimana dikemukakan oleh Mondy dan Noe (1996:374) dapat diketahui bahwa kompensasi keuangan langsung terdiri dari gaji, upah dan insentif (komisi dan bonus). Sedangkan kompensasi keuangan tidak langsung dapat berupa berbagai macam fasilitas dan tunjangan.

1. Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan.
2. Upah adalah imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah.
3. Insentif adalah imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.

4. Kompensasi tidak langsung (*Fringe benefit*). *Fringe benefit* adalah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya asuransi kesehatan, bantuan perumahan dll.

Menurut Nawawi (2005:316), kompensasi yang berarti penghargaan/ganjaran ternyata tidak sekedar berbentuk pemberian upah/gaji sebagai akibat dari pengangkatannya menjadi tenaga kerja sebuah organisasi/perusahaan. Penghargaan atau ganjaran sebagai kompensasi harus dibedakan jenis-jenisnya sebagai berikut:

1. Kompensasi langsung

Kompensasi langsung adalah penghargaan/ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Sejalan dengan pengertian itu, upah atau gaji diartikan juga sebagai pembayaran dalam bentuk uang secara tunai atau berupa natura yang diperoleh pekerja untuk pelaksanaan pekerjaannya.

Upah diartikan juga sebagai harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepada orang lain. Sedang Dewan Penelitian Pengupahan Nasional, mengartikan upah ialah suatu penerimaan sebagai suatu imbalan dari pemberi kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah atau akan dilakukan. Selanjutnya pengertian itu dilengkapi pula dengan

mengetengahkan fungsi upah yang mengatakan "berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan produksi yang dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan, undang-undang dan peraturan, yang dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja".

Kompensasi langsung disebut juga upah dasar yakni upah atau gaji yang diterima seorang pekerja dalam bentuk upah bulanan (*salary*) atau upah mingguan atau upah setiap jam dalam bekerja (*hourly wage*).

2. Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan/manfaat lainnya bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang. Misalnya THR, Tunjangan Hari Natal dan lain-lain. Dengan kata lain kompensasi tidak langsung adalah program pemberian penghargaan/ganjaran dengan variasi yang luas, sebagai pemberian bagian keuntungan organisasi/perusahaan. Disamping contoh di atas dalam variasi yang luas itu maka dapat pula berupa pemberian jaminan kesehatan, liburan, cuti dan lain-lain.

Menurut Rivai (2006:360-362), kompensasi dibedakan dalam:

1. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau, dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

2. Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

3. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).

4. Kompensasi tidak langsung (*Fringe Benefit*).

Fringe Benefit merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan

sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya, berupa fasilitas-fasilitas, seperti: asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun, dan lain-lain.

Berdasarkan penjelasan teori diatas, Bapak Harto berkata, “ pada dasarnya kebijakan yang ada pada Bank BRI khususnya dalam pemberian kompensasi. Bank BRI memberikan kompensasi yang berbeda-beda yaitu disesuaikan dengan status karyawan, karyawan Bank BRI Unit Cukir Jombang berdasarkan statusnya dibedakan atas dua macam yaitu, karyawan tetap dan karyawan kontrak”.

Ada kesepakatan pendapat dari ketiga informan, bahwa pada umumnya antara pegawai tetap dan pegawai kontrak mendapatkan kompensasi finansial yang terdiri dari:

1. Upah pokok.

Dari hasil penelitian yang dilakukan penulis, ditemukan suatu gambaran bahwa pada Bank BRI menerapkan adanya upah pokok dan bukanlah gaji pokok, menurut penulis hal ini dikarenakan pada Bank BRI terdapat adanya “grade” karyawan. Grade adalah tingkatan atau golongan pada setiap pegawai tetap di Bank BRI. Grade ini dapat berubah-ubah tergantung pada tingkatan masing-masing karyawan, sehingga dengan adanya perbedaan grade pada setiap karyawan tetap, hal ini menjadikan upah pokok setiap karyawan tetap berbeda-beda dan dapat berubah-ubah, hal ini karena upah pokok pada pegawai tetap Bank BRI ditentukan pada

masing-masing grade mereka sendiri. Selanjutnya berdasarkan hasil angket yang disebar oleh penulis, ditemukan suatu gambaran pula bahwa pada umumnya para karyawan Bank BRI Unit Cukir Jombang, merasa puas atas upah yang mereka terima, hal ini karena mereka beranggapan bahwa upah yang mereka terima sebanding dengan kontribusi yang mereka berikan kepada perusahaan serta telah sesuai dengan waktu dan pekerjaan yang telah ditentukan perusahaan.

2. Bonus.

Berdasarkan hasil angket yang penulis sebar kepada karyawan Bank BRI Unit Cukir Jombang, ditemukan adanya aturan bahwa untuk karyawan kontrak tidak mendapatkan kompensasi berupa bonus, baik untuk bonus jangka pendek maupun bonus jangka panjang. Sedangkan untuk karyawan tetap mereka beranggapan bahwa bonus yang mereka terima baik untuk bonus jangka panjang maupun bonus jangka pendek, mereka sudah merasa puas, karena sudah sesuai dengan yang mereka harapkan.

3. Insentif.

Dari hasil penelitian yang penulis lakukan, ditemukan suatu penjelasan bahwa, kompensasi yang berupa insentif jangka panjang hanya diberikan untuk karyawan tetap sedangkan untuk karyawan kontrak tidak mendapatkan kompensasi yang berupa insentif jangka panjang. Karyawan kontrak hanya mendapatkan

insentif SIPK apabila dari BRI Unit Cukir Jombang tersebut telah mencapai kurang lebih 7 kriteria dan telah melebihi target yang telah ditentukan. Dengan adanya kompensasi insentif ini para karyawan Bank BRI Unit Jombang merasa sangat mendukung karena dapat memotivasi mereka mencapai kinerja yang tinggi serta mereka merasa puas karena proses dalam pemberian insentif tersebut mudah dan tidak berbelit-belit.

4. Tunjangan lain-lain

Berdasarkan penelitian yang penulis lakukan, ditemukan suatu penjelasan bahwa diantara tunjangan lain-lain tersebut, untuk karyawan kontrak tidak mendapat tunjangan pensiun, sedangkan untuk tunjangan-tunjangan yang lain seperti tunjangan hari raya, tunjangan kesehatan, tunjangan premium, dan tunjangan melahirkan. Antara karyawan kontrak serta karyawan tetap merasa sangat puas karena sudah seperti yang mereka harapkan dan jumlahnya sudah lebih dari cukup, hanya saja untuk karyawan tetap mereka bahwa untuk tunjangan pensiun mereka merasa kurang sesuai karena jumlahnya yang relatif kecil.

Dari penjelasan diatas, kompensasi finansial yang diterapkan pada Bank BRI senada dengan pendapat menurut Qardhowi (1997:404-406), bahwa salah satu akhlak yang mulia adalah, memberikan tambahan kepada buruh dengan sesuatu diluar upahnya sebagai hadiah atau bonus darinya,

khususnya jika ia menunaikan pekerjaannya dengan baik, demi meneladani Allah berfirman dalam Surat An-nisaa':173, yang berbunyi:

فَأَمَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَيُوَفِّيهِمْ أُجُورَهُمْ وَيَزِيدُهُم
مِّن فَضْلِهِ ۗ وَأَمَّا الَّذِينَ اسْتَنكَفُوا وَاسْتَكْبَرُوا فَيُعَذِّبُهُمْ عَذَابًا أَلِيمًا
وَلَا تَجِدُونَ لَهُم مِّن دُونِ اللَّهِ وَلِيًّا وَلَا نَصِيرًا ﴿١٧٣﴾

Artinya :”Adapun orang-orang yang beriman dan berbuat amal saleh, maka Allah akan menyempurnakan pahala mereka dan menambah untuk mereka sebagian dari karunia-Nya. adapun orang-orang yang enggan dan menyombongkan diri, maka Allah akan menyiksa mereka dengan siksaan yang pedih, dan mereka tidak akan memperoleh bagi diri mereka, pelindung dan penolong selain dari pada Allah”.

Prosedur pemberian kompensasi pada Bank BRI di lakukan dengan secara langsung dari pihak BRI pusat dengan cara mentransfer upah dalam rekening masing-masing karyawan, hal ini dikarenakan agar memudahkan serta memberikan kenyamanan kepada setiap karyawan Bank BRI dalam pengambilan upahnya. Selain itu Bank BRI dalam memberikan kompensasi tidak membedakan antara tingkat masa kerja maupun pendidikan pegawai, karena dalam hal ini, Bank BRI menganggap semuanya sama dan yang terpenting hanya diukur berdasarkan prestasi atau kinerja karyawan itu sendiri. Hal ini senada dengan proses penentuan upah dalam Islam, yang mana dalam Islam penentuan upah harus memperhatikan dua hal, yaitu:

Pertama: nilai kerja itu sendiri, karena tidak mungkin disamakan antara orang yang pandai dengan orang yang bodoh, orang yang cerdas dengan orang yang dungu, orang yang tekun dengan orang yang lalai, orang yang spesialis dengan orang yang bukan spesialis, karena menyamakan dua orang yang berbeda adalah suatu kezhaliman, sebagaimana perbedaan antara dua orang yang sama adalah suatu kezhaliman pula. Allah ta'ala berfirman:

قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ

Artinya :” Katakanlah: "Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui?"

Firman-Nya pula:

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٌ مِّمَّا عَمِلُوا وَمَا رُبُّكَ بَغْفِلٌ عَمَّا يَعْمَلُونَ

Artinya: ”Dan masing-masing orang memperoleh derajat-derajat (seimbang) dengan apa yang dikerjakannya. Dan Tuhanmu tidak lengah dari apa yang mereka kerjakan”.

Kedua: Kebutuhan pekerja, karena ada kebutuhan-kebutuhan pokok manusia yang harus dipenuhi, baik berupa makanan, minuman, pakaian, tempat tinggal, kendaraan (transportasi), pengobatan, pendidikan anak maupun segala sesuatu yang diperlukan ”segala sesuatu yang diperlukan sesuai dengan kondisinya tanpa berlebih-lebihan dan tanpa kekikiran, untuk pribadi tersebut dan untuk orang yang menjadi tanggungannya.

Salah satu dari kompensasi finansial yang diterapkan di Bank BRI yang disebutkan diatas, Unit Bank BRI sejak tahun 1989 dalam rangka motivasi sekaligus apresiasi bagi seluruh kantor unit Bank Rakyat Indonesia (BRI) yang mencapai target kinerja tahunan, manajemen menyiapkan hadiah berbentuk uang tunai dan piagam. Keberhasilan dalam pencapaian target kinerja itu dinilai berdasarkan “insentif SIPK”. Sewaktu peneliti bertanya kepada Bapak Harto tentang apa itu SIPK, beliau menjawab, “SIPK (sistem insentif pengembangan kinerja) merupakan kompensasi finansial yang diberikan oleh BRI Cabang/kanwil kepada seluruh pegawai maupun manajer yang ada di Bank BRI Unit apabila BRI Unit tersebut telah mencapai kurang lebih 7 kriteria yang mana 7 kriteria tersebut adalah diatas target yang telah ditentukan oleh Bank BRI”. Program insentif SIPK ini diberlakukan secara nasional.

Adapun 7 kriteria diatas agar setiap Unit Bank BRI dapat mendapatkan insentif SIPK, yaitu:

1. Laba rugi.
2. Komposisi pinjaman
3. Komposisi simpanan
4. Komposisi kredit bermasalah
5. Komposisi nilai aktiva
6. Komposisi produktif
7. Standar pelayanan.

Pada dasarnya, Bank BRI menetapkan kriteria untuk mendapatkan insentif SIPK, hal ini dimaksudkan karena pada umumnya 7 kriteria diatas apabila pada posisi yang bagus, hal tersebut sangatlah berhubungan dengan kualitas Bank BRI Unit tersebut. Program SIPK (sistem insentif pengembangan kinerja) ini pertama kali diuji di Manado, dan pada tahun 1989 diterapkan diseluruh BRI Unit diseluruh Indonesia. Seperti pada awalnya, insentif didasarkan pada kinerja BRI Unit, bukan kinerja perorangan, dan dibayarkan dari keuntungan tiap BRI Unit. Dibawah SIPK, staf dari semua BRI Unit yang mencapai sasaran mereka menerima penghargaan uang tunai dan piagam yang dihadiahkan oleh kantor pusat dalam upacara formal yang diadakan di tiap kantor wilayah. BRI Unit yang dinilai terbaik di wilayah mereka dan terbaik di Indonesia menerima penghargaan khusus.

Dengan demikian, untuk mendapatkan insentif SIPK ini, suatu Unit Bank BRI haruslah bekerja dengan kinerja yang tinggi, serta dibutuhkan kekompakan agar Bank BRI Unit tersebut mampu melibih target yang telah ditentukan oleh Bank BRI secara umumnya, sehingga untuk mendapatkan insentif SIPK ini sangatlah dibutuhkan adanya kerja kelompok, sehingga dari situlah akan terlihat bahwa Unit Bank BRI tersebut mempunyai kinerja yang tinggi serta dapat memenuhi kurang lebih 7 kriteria yang telah disebutkan diatas. Sebagai contohnya, Bank BRI Unit Cukir Jombang ini tergolong pada kinerja yang bagus serta mampu mencapai bahkan melibih dari yang telah ditargetkan oleh Bank BRI

secara umumnya, sehingga dari situlah Bank BRI Unit Cukir Jombang ini pada tahun 2009 kemarin mampu mendapatkan insentif SIPK.

Insentif digunakan sebagai salah satu alat untuk merangsang seseorang berprestasi atau berkarya lebih intensif. Pada dasarnya motivasi utama seseorang bekerja karena mengharapkan imbalan yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan fisiknya. Imbalan tersebut dapat berbentuk upah atau gaji. Karena manusia bekerja untuk memperoleh upah atau gaji, maka logikanya kalau seseorang dibayar lebih tentunya akan bekerja lebih giat atau menghasilkan lebih banyak. Karena itulah Bank BRI menerapkan adanya program insentif SIPK yang dimaksudkan untuk memotivasi kinerja karyawan Bank BRI Unit dalam pengembangan bisnis melihat tantangan ke depan semakin besar, diharapkan penghargaan berupa insentif ini, kreatifitas dan semangat dilapangan akan terus meningkat.

4.2.4. Efektivitas Kompensasi Finansial yang diterapkan Bank BRI Unit Cukir Jombang sebagai kompensasi finansial yang efektif dalam kinerja karyawan.

Pada dasarnya suatu perusahaan dalam menerapkan kompensasi finansial dapat terlihat efektif ataukah tidak, maka hal tersebut dapat dilihat berdasarkan kinerja karyawan yang ada di dalamnya maupun dari output yang dihasilkan perusahaan tersebut. Menurut Gomes (1995:195) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai : "Ungkapan seperti

output, efisiensi serta efektifitas sering dihubungkan dengan produktivitas”. Selanjutnya, definisi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2000:67) bahwa ”kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Oleh karena itu disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sewaktu ditanya kepada Bapak Harto selaku KA. Unit Bank BRI Unit Cukir Jombang tentang upayanya meningkatkan kinerja karyawan, beliau menjawab, “Bank BRI Unit Cukir Jombang itu mempunyai target pencapaian, dari situ setiap karyawan akan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai target tersebut, selain itu juga adanya komunikasi terbuka tentang permasalahan yang dihadapi pada saat bekerja antara KA. Unit dengan karyawan”. Hal ini juga didukung oleh pernyataan ibu Junarti bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan, Bank BRI itu menerapkan adanya target yang harus ditempuh. Menurut Mangkunegara (2007:13-14), Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*abilty*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Davis *dalam* Mangkunegara (2000:67) yang merumuskan bahwa :

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} \times \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} \times \text{Situation}$$

$$\textit{Ability} = \textit{Knowledge} \times \textit{Skill}$$

Penjelasan :

1. Faktor Kemampuan (Ability).

Secara psikologis, kemampuan (ability) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemauan (Knowledge + Skill). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted dan genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor Motivasi (Motivation).

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negative terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Menurut Umar (2001:266), membagi aspek-aspek kinerja sebagai berikut :

1. Mutu pekerjaan.
2. Kejujuran karyawan.
3. Inisiatif.

4. Kehadiran
5. Sikap.
6. Kerjasama.
7. Keandalan.
8. Pengetahuan tentang pekerjaan.
9. Tanggung jawab.
10. Pemanfaatan waktu kerja.

Menurut Munir (2007: 204) kinerja karyawan sama halnya dengan menjadi pribadi yang unggul, terdapat sebuah hadist yang berbunyi:

عَنْ شَدَّادِ بْنِ أَوْسٍ قَالَ اثْنَتَانِ حَفِظْتُهُمَا عَنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ فَإِذَا قَتَلْتُمْ فَأَحْسِنُوا الْقِتْلَةَ وَإِذَا ذَبَحْتُمْ فَأَحْسِنُوا الذَّبْحَةَ وَلْيُجِدَّ أَحَدُكُمْ شَعْرَتَهُ وَلْيُرْحُ ذُبْحَتَهُ

Artinya : “Dari Syaddad bin Aus, ia berkata: “Ada dua perkara yang selalu saya ingat dari Rasulullah saw, beliau bersabda:”Sesungguhnya Allah swt mewajibkan kalian untuk selalu melakukan perbuatan secara ihsan (baik, profesional), (bahkan) apabila kalian hendak melakukan hukuman qishah (pembunuhan), maka kalian harus melakukannya secara baik (profesional). Demikian juga ketika kalian hendak menyembelih binatang, maka lakukanlah dengan baik, dengan menajamkan pisau dan menyembelihnya dengan pelan (tanpa ada siksaan).”

(Hadist tersebut diriwayatkan oleh Tirmidzi: 1328, Nasai: 4329, 4335, 4336, 4337, 4338, Abu Dawud: 2432, Ibn Majah: 3161, Ahmad: 16490, 16506, 16516, dan Damiri: 1888.

Kata ihsan bermakna melakukan yang baik atau yang paling baik sesuatu dengan baik, secara maksimal dan optimal. Ihsan dalam beramal menghendaki *jaudatu al adaa'* (penunaian tugas secara optimal dan berkualitas). Kualitas yang dikehendaki dalam ihsan adalah kualitas kerja dan kualitas hasil. Hadist di atas menegaskan bahwa Allah mewajibkan manusia untuk ihsan dalam segala hal menghendaki adanya ihsan dalam proses. Ihsan dalam proses membutuhkan kapabilitas pada diri orang yang melakukannya, yaitu yang memiliki ilmu dan keahlian yang diperlukan serta sarana yang digunakan. Demikian juga hadist itu menghendaki kualitas dalam hasil yang ditandai oleh kemampuan menyelesaikan tugas tepat waktu yang telah ditetapkan, serta nilai barang yang dihasilkan yang sesuai dengan stándar yang telah disepakati.

Dalam Islam, Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, atau untuk menjadi pribadi yang kuat dan unggul dapat dilakukan dengan cara:

1. Memperkuat keimanan.

Keimanan seseorang akan membawa pada kemuliaan baik di dunia maupun akhirat. Jika keimanannya kuat dan selalu diikuti dengan melakukan amal saleh maka ia akan mendapat manisnya iman, seperti dalam surat An-Nahl ayat 97, yang berbunyi:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Artinya :”Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan”.

Kuat dan lemahnya iman seseorang dapat dilihat dari perilakunya, misalnya selalu tegar, tidak mudah putus harapan, bekerja keras, berdoa memohon pada Allah dan berserah diri.

4. Menggali kemampuan (*Ability*).

Seorang mukmin diwajibkan bekerja dengan baik agar menjadi kategori orang yang kuat dalam berbagai hal, baik dalam keimanan, kejiwaan, dan keilmuan. Kalau sudah memiliki kekuatan tersebut maka mereka akan menjadi orang unggul. Orang yang unggul akan menghasilkan prestasi-prestasi dalam hidupnya. Prestasi tersebut dapat dilihat dari kualitas kerja (*Quality*) yang dilakukan seseorang dengan baik.

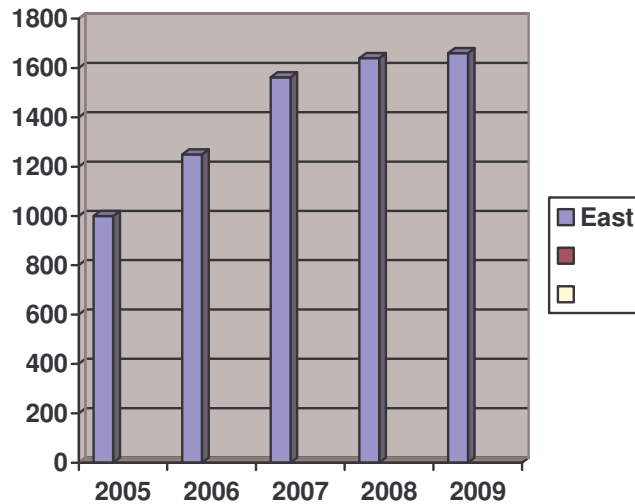
5. Memanfaatkan waktu.

Banyak aktivitas yang bermanfaat dalam kehidupan seorang mukmin, oleh sebab itu seorang mukmin dilarang menghamburkan waktu untuk sesuatu yang tidak bermanfaat dan bermalas-malasan. Orang yang sukses adalah mereka yang senantiasa menggunakan waktunya secara tepat untuk kegiatan yang bermanfaat dan serius dalam mengerjakan sesuatu.

Berdasarkan hasil angket yang disebarakan penulis kepada seluruh karyawan Bank BRI Unit Cukir Jombang, pada dasarnya kompensasi yang diterima karyawan Bank BRI Unit Cukir Jombang sudah seperti pada penentuan kompensasi dalam Islam serta sudah efektif. Hal ini dapat dilihat bahwa kompensasi yang diterapkan di Bank BRI Unit Cukir jombang telah mampu meningkatkan efektivitas kinerja karyawan, hanya saja untuk item tunjangan pensiun, para pegawai tetap beranggapan bahwa tunjangan pensiun tersebut kurang efektif, hal ini dikarenakan mereka beranggapan bahwa tunjangan pensiun yang mereka terima relatif kecil.

Dari pemaparan diatas, ditemukan bahwa kompensasi yang diterapkan di Bank BRI Unit Cukir Jombang telah mampu meningkatkan kinerja karyawan, hal tersebut dapat dilihat bahwa selama 5 tahun terakhir yaitu antara tahun 2005-2009 tingkat pendapatan selalu meningkat sekitar 25% serta jumlah nasabah yang setiap tahunnya meningkat sekitar 15%. Hal ini dapat di contohkan dengan gambaran tren kenaikan tingkat pendapatan seperti berikut ini:

Grafik 4.1
Tren Pendapatan
Bank BRI Unit Cukir Jombang



Berdasarkan grafik diatas, penulis mengambil contoh 5 tahun terakhir yaitu antara tahun 2005 sampai 2009, hal ini terbukti bahwa setiap tahunnya Bank BRI Unit Cukir Jombang terdapat peningkatan total pendapatan sekitar 25%, dari sinilah dapat di uraikan bahwa kompensasi yang diterapkan Bank BRI Unit Cukir Jombang telah mampu meningkatkan kinerja karyawan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

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

1. Sistem kompensasi finansial yang diterapkan pada Bank BRI Unit Cukir Jombang disesuaikan berdasarkan statusnya yaitu, karyawan tetap dan karyawan kontrak. Pada umumnya kompensasi yang diberikan terdiri dari: upah pokok, bonus, insentif serta dalam bentuk tunjangan lain-lain. Untuk karyawan tetap mendapatkan kompensasi finansial tambahan diluar kompensasi yang diberikan diatas, yaitu: tunjangan pensiun serta bonus jangka pendek dan bonus jangka panjang. Prosedur pemberian kompensasi pada Bank BRI di lakukan dengan secara langsung dari pihak BRI pusat dengan cara mentransfer upah dalam rekening masing-masing karyawan.
2. Pada umumnya kompensasi finansial yang diterapkan Bank BRI Unit Cukir Jombang sudah efektif serta sudah mampu dalam meningkatkan efektifitas kinerja karyawan, hal ini dapat dilihat dengan adanya peningkatan setiap tahunnya dari tingkat pendapatan sekitar 25% serta peningkatan jumlah nasabah sekitar 15%. Selain itu juga dari anggapan karyawan bahwa kompensasi finansial yang mereka terima sudah sesuai dengan kontribusi yang mereka berikan kepada perusahaan.

Hanya saja untuk item tunjangan pensiun bagi karyawan tetap, mereka merasa bahwa tunjangan tersebut kurang sesuai dengan keinginan mereka karena jumlahnya yang relatif kecil.

5.2 Saran

Sebagai tindak lanjut dari beberapa temuan penelitian maka peneliti merekomendasikan dalam bentuk saran sebagai berikut:

1. Dalam hal meningkatkan kinerja, hendaknya pihak manajemen PT. Bank Rakyat Indonesia sebaiknya melakukan pengkajian lebih lanjut perihal kompensasi finansialnya, khususnya berkaitan dengan kompensasi finansial tunjangan pensiun.
2. Dengan adanya keterbatasan pada penelitian ini yang hanya mendeskripsikan kompensasi finansial terhadap efektifitas kinerja karyawan Bank BRI Unit Cukir Jombang, maka bagi penelitian selanjutnya hendaknya melakukan penelitian yang lebih mendalam, agar didapatkan suatu konsep kompensasi finansial terhadap efektifitas kinerja karyawan yang lebih detail.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2006. *Prosedur Penelitian*, Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Diana, Ilfi Nur, 2006. *Diktat Studi Hadist Ekonomi*, Malang: Fakultas Ekonomi UIN Malang.
- Djalaluddin, Ahmad, 2007. *Manajemen Qur'ani*, Malang: UIN-Malang Press.
- Fakultas Ekonomi. 2009. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah FE-UIN*, Malang.
- <http://insentif.SIPK.Bank BRI.co.id>. 30 Agustus 2010.
- <http://pembiayaan.bappenda.jatimprov.go.id/?p=61>. 10 Mei 2010.
- <http://www.bri.co.id/>. 10 Mei 2010.
- http://www.openscriptsolution.com/id/data/bank-in-indonesia/pt-bank-rakyat-indonesia-bri-persero-tbk?type=bank_branch&pg=46. 11 Juni 2010.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang, 1999. *Metode Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- _____, 2007. *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mangkuprawira, Sjafriz, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Moleong, Lexy J, 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Munir, Misbahul, 2007. *Ajaran-Ajaran Ekonomi Rasulullah*, Malang: UIN-Malang Press.
- Napitupulu, Daulat, 2007. *Peranan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Dokter spesialis Di Rumah Sakit Umum Daerah Abepura Propinsi Papua*. <http://digilib.litbang.depkes.go.id/go.php?id=jkpkbppk-gdl-res-2007-daulatnapi>. 9 Juni 2010.

- Nawawi, Hadari, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Panggabean, Mutiara S, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Qordhowi, Yusuf, 1997. *Peran Nilai dan Moral dalam Perekonomian Islam*, Jakarta: Robbani Press.
- Rahman, Afzalur, 2002. *Doktrin Ekonomi Islam*, Yogyakarta: PT. Dana Bhakti Prima Yasa.
- Rivai, Veithzal, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Santi, Paramita dan Rahadini, 2008. Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen pada Organisasi Karyawan Bagian Frontliners PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Kediri. [HTTP://WWW.ADLN.LIB.UNAIR.AC.ID/GO.PHP?ID=GDLHUB-GDL-S1-2008-RAHADINIPA-8421&PHPSESSID=04B240B8E11C4EFA33CFE7D5FC244C0D](http://www.adln.lib.unair.ac.id/go.php?id=gdlhub-gdl-s1-2008-rahadinipa-8421&PHPSESSID=04B240B8E11C4EFA33CFE7D5FC244C0D). 10 Mei 2010.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sumarsono, Sonny, 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Taroreh, Johny J, 2007. *Sistem Kompensasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Struktural di Politeknik Kesehatan Jayapura*. http://arc.ugm.ac.id/files/Abst_%283862-H-2007%29.pdf. 8 Juni 2010.
- Triwibowo, Agus, 2008. *Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Kerta Gaya Pusaka Cabang Palembang*. <http://digilib.posri.ac.id/gdl.php?mod=browse&op=read&id=sstpolsri-gdl-agustriwib>. 10 Mei 2010.
- Umar, Husein, 2001. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wirawan, 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat.
- Yin, Robert K, 2006. *Studi Kasus*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Lampiran : 1

LEMBAR PERTANYAAN WAWANCARA

A. UNTUK BAGIAN KA. UNIT

- Bagaimanakah upaya yang dilakukan KA. Bank BRI Unit Cukir Jombang dalam meningkatkan kinerja karyawannya?
- Seberapa besar pendapatan yang diterima Bank BRI Unit Cukir Jombang selama 5 tahun terakhir ini?
- Bagaimanakah kompensasi yang diberikan Bank BRI dalam bentuk karya development (promosi jabatan)?
- Bagaimanakah pendapat anda tentang sistem kompensasi SIPK yang diberikan Bank BRI Unit Cukir Jombang kepada karyawan?
- Bagaimanakah prosedur pemberian Kompensasi Finansial yang diterapkan di Bank BRI Unit Cukir Jombang?
- Bagaimanakah perbedaan prosedur pemberian Kompensasi Finansial antara pegawai kontrak dan pegawai tetap?
- Apa saja indikator-indikator dari Kompensasi Finansial yang diterapkan di Bank BRI Unit Cukir Jombang saat ini?
- Apakah ada perbedaan prosedur pemberian Kompensasi Finansial berdasarkan tingkat masa kerja atau pendidikan?
- Apakah hasil yang di capai karyawan sudah sesuai dengan yang ditargetkan oleh perusahaan?
- Bagaimanakah upaya yang dilakukan Bank BRI Unit Cukir Jombang dalam meningkatkan tingkat kedisiplinan karyawan?

Lampiran : 2

LEMBAR PERTANYAAN WAWANCARA

B. UNTUK BAGIAN MANTRI

- Bagaimana pendapat anda tentang kompensasi finansial yang yang diterapkan oleh Bank BRI?
- Bagaimana pendapat anda tentang adanya target yang telah ditentukan oleh Bank BRI?
- Bagaimana cara anda bekerja agar tempat Unit BRI anda mendapatkan insentif SIPK?
- Bagaimana pendapat anda tentang adanya program insentif SIPK?
- Menurut anda apakah prosedur dalam pemberian kompensasi finansial yang dilakukan Bank BRI sesuai dengan yang anda harapkan?
- Apakah hasil kerja anda sesuai dengan target yang ditetapkan oleh Bank BRI?
- Apakah mutu kerja anda lebih baik dari standar yang telah ditentukan oleh perusahaan?
- Apakah dalam menyelesaikan pekerjaan anda sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan?
- Kompensasi finansial apakah yang paling mampu memotivasi anda dalam bekerja?

Lampiran : 3

KUESIONER PENELITIAN

Kepada

Yth : Bapak/Ibu/Saudara/I Karyawan Bank BRI Unit Cukir Jombang

Saya mahasiswi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang yang sedang melakukan penelitian di perusahaan tempat kerja Bapak/Ibu/Saudara/I tentang **EFEKTIVITAS KOMPENSASI FINANSIAL DALAM KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS BANK BRI UNIT CUKIR JOMBANG)**. Penelitian ini merupakan rancangan dalam pembuatan skripsi.

Saya sangat mengharapkan bantuan Bapak/Ibu/Saudara/I untuk mengisi kuesioner yang saya ajukan kepada Bapak/Ibu/Saudara/I dengan sejujur-jujurnya dan sesuai dengan kondisi yang ada. Setiap jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/I berikan sangat berarti bagi penelitian ini dan tentunya bagi pihak manajemen dalam perusahaan ini sebagai masukan. Setiap jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/I berikan tidak mempengaruhi penilaian perusahaan terhadap diri Bapak/Ibu/Saudara/I.

Atas perhatian dan kerja sama Bapak/Ibu/Saudara/I, saya ucapkan terima kasih.

Identitas Karyawan

Umur : th
 Masa Kerja : th
 Jenis Kelamin : a. Pria, b. Wanita
 Pendidikan : a. SLTA, b. Diploma, c. Sarjana (S1), d. Sarjana (S2),
 e. Sarjana (S3)
 Status : a. Kawin, b. Belum Kawin
 Jumlah Tanggungan :
 Jabatan :
 Jumlah Gaji :
 Petunjuk pengisian.

1. Berilah jawaban dari setiap pertanyaan berdasarkan argumen anda serta berikan alasan

No.	Pernyataan	Argumen
	Instrumen Kompensasi Finansial Langsung	Disertai dengan alasan
1.	Menurut anda apakah gaji yang anda terima sebanding dengan kontribusi yang anda berikan kepada perusahaan?	
2.	Menurut anda apakah jumlah gaji yang anda terima sudah mencapai standar Upah Minimum Kabupaten (UMK)?	
3.	Menurut anda apakah bonus jangka pendek yang anda terima sudah sesuai dengan keinginan anda?	
4.	Menurut anda apakah bonus jangka panjang yang anda terima sesuai dengan keinginan anda?	
5.	Bagaimana pendapat anda tentang prosedur pemberian Insentif jangka panjang yang diberikan oleh perusahaan?	
6.	Bagaimana pendapat anda tentang adanya insentif SIPK yang diberikan oleh perusahaan?	

No.	Pernyataan	Argumen
	Instrumen Kompensasi Finansial Tidak Langsung	Disertai dengan alasan
1.	Bagaimana pendapat anda tentang tunjangan pensiun yang disediakan oleh perusahaan apakah sudah sesuai dengan kontribusi yang anda berikan selama berkerja?	
2.	Bagaimana pendapat anda tentang tunjangan hari raya yang diberikan perusahaan apakah sudah sesuai dengan yang anda harapkan?	
3.	Bagaimana pendapat anda tentang tunjangan premium yang diberikan oleh perusahaan, apakah sudah sesuai dengan kebutuhan premium pada saat anda bekerja?	
4.	Menurut anda apakah tunjangan kesehatan yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan yang anda harapkan?	
5.	Bagaimana pendapat anda tentang tunjangan melahirkan yang diberikan perusahaan apakah sudah sesuai dengan yang anda harapkan?	
6.	Menurut anda apakah perusahaan dalam memberikan tunjangan cuti hari besar kepada karyawan sudah sesuai dengan keinginan anda?	

No.	Pertanyaan	Argumen disertai dengan alasan
Instrumen Kinerja		
1.	Bagaimana pendapat anda dalam mencapai jumlah hasil kerja sesuai dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan?	
2.	Bagaimana pendapat anda untuk mencapai mutu kerja yang lebih baik dari standar yang telah ditentukan perusahaan?	
3.	Bagaimana pendapat anda untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan?	

Lampiran : 4

RESUM HASIL WAWANCARA

A. BAGIAN KA. UNIT

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Harto sebagai KA. Bank BRI Unit Cukir Jombang, menyatakan bahwa” Kompensasi finansial yang diterapkan pada Bank BRI itu dibedakan berdasarkan statusnya, yaitu karyawan tetap dan karyawan kontrak”. Dengan adanya kompensasi yang cukup diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat mencapai pada produktifitas yang tinggi. Bank BRI juga merapkan adanya kompensasi finansial yang berupa insentif SIPK (sistem insentif pengembangan kinerja).

Sewaktu peneliti bertanya kepada Bapak Harto, tentang ”apa itu SIPK”, beliau menjawab” SIPK (sistem insentif pengembangan kinerja) adalah kompensasi finansial yang diberikan oleh BRI Cabang/Kanwil kepada seluruh pegawai yang ada di BRI Unit karena telah mencapai kriteria diatas target yang telah ditentukan oleh Bank BRI”. SIPK ini diberikan dalam bentuk uang tunai dan piagam penghargaan. Selain itu untuk mendapat insentif SIPK ini suatu Unit Bank BRI harus mampu mencapai kurang lebih tujuh kriteria diatas target yang telah ditentukan oleh Bank BRI secara umumnya, tujuh kriteria tersebut diantaranya adalah : laba rugi, komposisi pinjaman, komposisi simpanan, komposisi kredit bermasalah, komposisi nilai aktiva, komposisi produktif serta standar pelayanan.

Selain itu, Bank BRI dalam pemberian kompensasi finansial tidak membedakan karyawan berdasarkan tingkat masa kerja maupun pendidikan, hal ini dikarenakan Bank BRI mengukur karyawannya berdasarkan tingkat kinerja karyawan itu. Kompensasi finansial yang diterapkan Bank BRI dilakukan dengan secara langsung mentransfer pada masing-masing rekening setiap karyawan, hal ini dimaksudkan agar pemberian kompensasi finansial tersebut lebih praktis dan lebih aman.

Dengan demikian, dengan adanya kompensasi yang cukup, serta adanya program insentif SIPK diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan, selain itu Bank BRI juga menerapkan adanya target yang harus dicapai, sehingga setiap tahunnya harus ada peningkatan. Hal ini telah dibuktikan oleh Bank BRI Unit Cukir Jombang. Selain dengan kinerja yang tinggi, Bank BRI Unit Cukir Jombang setiap tahunnya mampu melakukan peningkatan pendapatan sekitar 25% serta jumlah nasabah sekitar 15%. Bank BRI Unit Cukir Jombang dengan kinerjanya yang tinggi, pada tahun 2009 mampu mendapatkan program yang telah dilakukan Bank BRI untuk unit-unit berprestasi yaitu "insentif SIPK".

Malang, 23 September 2010

TTD Peneliti
<hr/>

TTD Informan
<hr/> Bagian KA. Unit

Lampiran : 5

RESUM HASIL WAWANCARA

A. BAGIAN MANTRI

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Benny Ambarwano sebagai bagian mantri menyatakan bahwa pada dasarnya kompensasi finansial yang beliau dapatkan sudah sesuai dengan kontribusi yang beliau berikan kepada perusahaan, selain itu prosedur dalam pemberian kompensasi finansial tersebut juga sangat mudah dan tidak berbelit-belit. Sehingga pada dasarnya kompensasi finansial yang diterapkan Bank BRI sudah efektif, hanya saja pada item tunjangan pensiun, karyawan Bank BRI merasa kurang efektif karena jumlahnya yang telatif kecil. Pada umumnya dengan kompensasi yang cukup itulah diharapkan mampu dalam meningkatkan efektifitas kinerja karyawan. Sewaktu peneliti bertanya kepada Bapak Benny tentang "bagaimana pendapat beliau dengan adanya target yang telah ditentukan oleh Bank BRI", beliau menjawab" memang benar, Bank BRI itu mempunyai target" dengan adanya target tersebut, hal itu dapat memacu setiap karyawan agar selalu berada pada kinerja yang tinggi. Selain itu menurut Bapak Benny, beliau juga sependapat dengan bagian KA. Unit bahwa Bank BRI juga menerapkan adanya "insentif SIPK". Program SIPK ini diberlakukan secara nasional sejak tahun 1989 dalam rangka motivasi sekaligus apresiasi bagi seluruh kantor unit Bank Rakyat Indonesia (BRI) yang mencapai target kinerja tahunan, SIPK ini diberikan dalam bentuk uang tunai dan piagam.

SIPK (sistem insentif pengembangan kinerja) merupakan kompensasi finansial yang diberikan oleh BRI Cabang/kanwil kepada seluruh pegawai maupun manajer yang ada di Bank BRI Unit apabila BRI Unit tersebut telah mencapai kurang lebih 7 kriteria yang mana 7 kriteria tersebut adalah diatas target yang telah ditentukan oleh Bank BRI". SIPK ini diberikan pada waktu upacara formal yang diadakan di tiap kantor wilayah. Dengan demikian, dengan upaya-upaya yang dilakukan Bank BRI dalam meningkatkan kinerja karyawan, diharapkan dengan adanya kompensasi yang cukup tersebut, setiap karyawan Bank BRI harus mampu meningkatkan kinerjanya. Hal ini telah dibuktikan oleh Bank BRI Unit Cukir Jombang, yang pada tahun 2009 kemarin mampu mendapatkan insentif SIPK karena kinerjanya yang tinggi.

Malang, 23 September 2010

TTD Peneliti
<hr/>

TTD Informan
<hr/> Bagian Mantri

Lampiran : 6

KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI



Terakreditasi "A" SK BAN-PT Depdiknas Nomor : 005/BAN-PT/ AkX/S1/II/2010
 Jalan Gajayana 50 65144 Malang, Telepon/Faksimile: ekonomi (0341) 558881
<http://www.ekonomi.uin-malang.ac.id>; e-mail: ekonomi@uin-malang.ac.id

BUKTI KONSULTASI

Nama : Lilis Syarifah
 NIM/Jurusan : 06610037/ Manajemen
 Pembimbing : Siswanto, SE., M.Si
 Judul Skripsi : Efektivitas Kompensasi Finansial dalam Kinerja Karyawan (Studi Kasus Bank BRI Unit Cukir Jombang)

No.	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1.	15 Desember 2009	Proposal	1
2.	01 Januari 2010	Revisi Proposal	2
3.	02 Februari 2010	Revisi Proposal	3
4.	29 April 2010	Acc Proposal	4
5.	29 Juni 2010	Seminar Proposal	5
6.	02 Juli 2010	Revisi BAB I,II,III	6
7.	03 Agustus 2010	Acc Proposal	7
8.	10 Agustus 2010	Acc BAB I, II, III	8
9.	17 Agustus 2010	Revisi BAB IV, V	9
10.	18 Agustus 2010	Revisi BAB IV, V	10
11	20 Agustus 2010	Revisi BAB IV, V	11
12	03 September 2010	Revisi BAB IV, V	12
13	21 September 2010	Acc Keseluruhan	13

Malang, 1 September 2010
 Mengetahui
 Dekan,

Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA
 NIP 19550302 198703 1 004

Lampiran : 7

Foto: 1

Wawancara dengan KA. Bank BRI Unit Cukir Jombang



Foto: 2

Wawancara dengan bagian Mantri Bank BRI Unit Cukir Jombang



Foto: 3

Wawancara dengan bagian Mantri Bank BRI Unit Cukir Jombang



Lampiran : 8

BIODATA PENELITI

A. Data Pribadi

- | | |
|---------------------------|---|
| 1. Nama | : Lilis Syarifah |
| 2. Tempat & Tanggal Lahir | : Jombang, 09 Februari 1988 |
| 3. Jenis Kelamin | : Perempuan |
| 4. Alamat Asal | : Jl Sugih Waras, RT/RW 04/04, Bandung,
Diwek, Jombang |
| 5. Telepon & HP | : 085755062271 |
| 6. E-mail | : cuplis.lilis@yahoo.co.id |

B. Riwayat Pendidikan Formal

1. TK. Raudlatul Athfal Jombang Tahun 1993-1994
2. MI. Salafiyah Syafi'iyah Jombang Tahun 1994-2000
3. MTs. Perguruan Putri Mua'alimat, Cukir Jombang Tahun 2000-2003
4. SMU A. Wahid Hasyim Tebuireng Jombang Tahun 2003-2006
5. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2006-2010

C. Riwayat Pendidikan Non Formal

1. Kursus *New English Course* di Tebuireng Jombang
2. Kursus *Fantastic English Course* di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Pelatihan SPSS di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Demikian Daftar Riwayat Hidup ini dibuat dengan benar dan dapat dipertanggung jawabkan.

Malang, 1 September 2010

Lilis Syarifah