

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di kantor PALANG MERAH INDONESIA Kabupaten Jepara. Jepara adalah salah satu kabupaten di Provinsi Jawa Tengah. Wilayah ini berbatasan dengan Laut Jawa di barat dan utara, Kabupaten Pati dan Kabupaten Kudus di timur, serta Kabupaten Demak di selatan. Dalam penelitian ini ada beberapa narasumber yaitu: narasumber internal meliputi Pengurus PMI, Kepala Markas dan salah karyawan PMI. Sedangkan narasumber eksternal dari pakar ahli yaitu Noor Arifin selaku dosen manajemen SDM. Adapun pelaksanaan penelitian pada kantor PMI Kabupaten Jepara dimulai pada bulan 15 november 2017 berakhir pada bulan 30 Maret 2018 :

4.2. Sejarah dan Profil

4.2.1. Profil PALANG MERAH INDONESIA Kabupaten Jepara

Pada tahun 1967 yang di prakarsai oleh dr.H. Much. Chamidun Kosim yang pada saat itu menjabat sebagai Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara, maka dibentuklah Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Jepara dengan persetujuan Bupati Jepara dimana anggota Palang Merah Indonesia pada waktu itu diambil dari Pejabat dan Pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Jepara dan Pemerintah Pusat.

Setelah Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Jepara terbentuk, maka diikuti dengan pembentukan Pengurus Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Jepara masa Bhakti 1967-1972 dimana dr.H. Moch. Chamidun Kosim sebagai Ketua nya.

Pengurus Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Jepara pada saat itu dilantik pada tanggal 17 September 1967 di pendopo Kabupaten Jepara oleh dr. Brotoseno Ketua Palang Merah Indonesia (PMI) Provinsi Jawa Tengah yang saat itu juga menjabat sebagai Kepala Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Tengah. Sejak itu, secara resmi berdirilah Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Jepara yang telah aktif dengan kegiatan-kegiatannya yang telah diputuskan oleh Pengurus Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Jepara pada masa itu.

Untuk pertama kali, Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Jepara belum mempunyai kantor sendiri dan masih dompleng dengan Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara. Sarana dan prasarana seperti mobil Ambulans dan perlengkapan pelayanan kepalangmerahan juga belum dimiliki.

Tugas harian Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Jepara pada waktu itu dikerjakan oleh Ketua PMI yaitu dr. Much. Chamidun Kosim, Koeroto (Sekretaris II) yang pada saat itu menjabat sebagai Kepala Tata Usaha Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara dan Dana Budi hadi (Bendahara RSUD Kabupaten Jepara). Hal ini berjalan hingga tahun 1982; pada waktu Ketuanya dari Dinas Kesehatan yaitu dr. H. Much Chamidun Kosim selama satu periode dan dr. L. Sukri selama dua periode.

Pada periode 1982-1987, Ketua Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Jepara dijabat oleh Drs. Muchtar Bahraq (Sekretaris Daerah), Sekretaris dijabat oleh H. Zainuri (Alm) pada waktu itu menjabat sebagai Kabag Kesra dan Dana Budi hadi sebagai Bendahara. Pada periode ini, Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Jepara membuat kantor sendiri di Kompleks RSUD R.A Kartini.

Pada periode 1987-1992, Ketua Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Jepara dijabat oleh Letkol Kadarman (Ketua DPRD Kabupaten Jepara, Sekretaris dijabat oleh H. Zaenuri (Alm) dan Bendahara H. Achmadi (Alm) anggota DPRD Kabupaten Jepara. Pada masa ini Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Jepara mendapat bantuan sebuah mobil Ambulans dari Jasa Raharja.

Periode 1992-1997, Ketua Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Jepara dijabat oleh dr. Gunawan W.S, DTMH, M.Kes (Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Jepara), Sekretaris I dijabat oleh Hendro Susetyo, S.KM pegawai Dinas Kesehatan kabupaten Jepara sedangkan bendahara dijabat oleh H. Achmadi Anggota DPRD Kabupaten Jepara.

Periode 1997-2002, Ketua Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Jepara dijabat oleh dr. Wahyudi Mars Kepala RSUD RA Kartini; sedangkan Sekretaris dijabat oleh Drs. Haryono Kabag Kesra Setda Jepara dan Bendahara dijabat oleh Setyowati. Dalam pertengahan periode ini, dr. Wahyudi Mars pindah ke Banyumas dan penjabat Ketua Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Jepara diserahkan kepada Wakil Ketua I

yaitu Drs. H. M. Koeroto. Pada masa ini, Kantor PMI Kabupaten Jepara yang berada di Kompleks RSUD R.A Kartini di gusur untuk perluasan Rumah Sakit, sehingga Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Jepara harus pindah. Setelah dari Kompleks RSUD R.A Kartini, Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Jepara diberi kantor oleh Bupati Kabupaten Jepara Gedung bekas kantor Perburuhan Tenaga Kerja yang berada di sebelah utara SMK Negeri 2 Jepara.

Pengurus Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Jepara kemudian berinisiatif mengusulkan kepada Bupati Jepara Drs. H. Hendro Martojo, MM supaya Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Jepara dibuatkan Kantor sendiri. Akhirnya permohonan dari Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Jepara dikabulkan oleh Bupati Jepara kemudian diberikan tempat di kompleks RSI Sultan Hadlirin dan selesai di bangun dalam waktu 2 tahun. Gedung Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Jepara diresmikan pada tanggal 3 Februari 2005 yang ditempati sekarang ini. Di gedung baru ini kegiatan Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Jepara dapat berjalan dengan baik dan optimal

Pengembangan organisasi sedikit demi sedikit ditingkatkan, sehingga pengurus Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Jepara membentuk PMI di tingkat Kecamatan yang sampai sekarang masing-masing kecamatan sudah ada Palang Merah Indonesia (PMI). Dengan terbentuknya pengurus Palang Merah Indonesia (PMI) di tingkat Kecamatan, maka pengurus Palang

Merah Indonesia (PMI) di tingkat Kabupaten dapat melaksanakan Mukerkab setiap tahun dan Musyawarah Kabupaten setiap 5 tahun sekali.

Kantor yang sekarang ini kurang memenuhi syarat dengan perkembangan UTD PMI yang perlu perluasan, maka Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Jepara telah membeli tanah seluas $\pm 900\text{m}^2$ untuk kantor markas, sedangkan kantor sekarang diutamakan khusus untuk UTD PMI. Untuk pembangunan gedungnya diajukan kepada Bupati lewat APBD Kabupaten Jepara. Semoga permohonan ini dapat dikabulkan sehingga kegiatan Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Jepara semakin maju dan berhasil secara optimal.

4.2.2. Visi dan Misi PALANG MERAH INDONESIA

4.2.2.1. Visi

PMI yang berkarakter, profesional, mandiri dan dicintai masyarakat.

4.2.2.2. Misi

1. Meningkatkan kemandirian organisasi PMI melalui kemitraan strategis yang berkesinambungan dengan pemerintah, swasta, mitra gerakan dan pemangku kepentingan lainnya di semua tingkatan.
2. Menjadi organisasi kemanusiaan terdepan yang memberikan layanan berkualitas melalui kerjasama dengan masyarakat dan mitra sesuai dengan prinsip-prinsip dasar Gerakan Palang Merah dan Bulan Sabit Merah.
3. Meningkatkan reputasi organisasi PMI di tingkat Nasional dan Internasional.

4.2.2.3. Motto (Tagline)

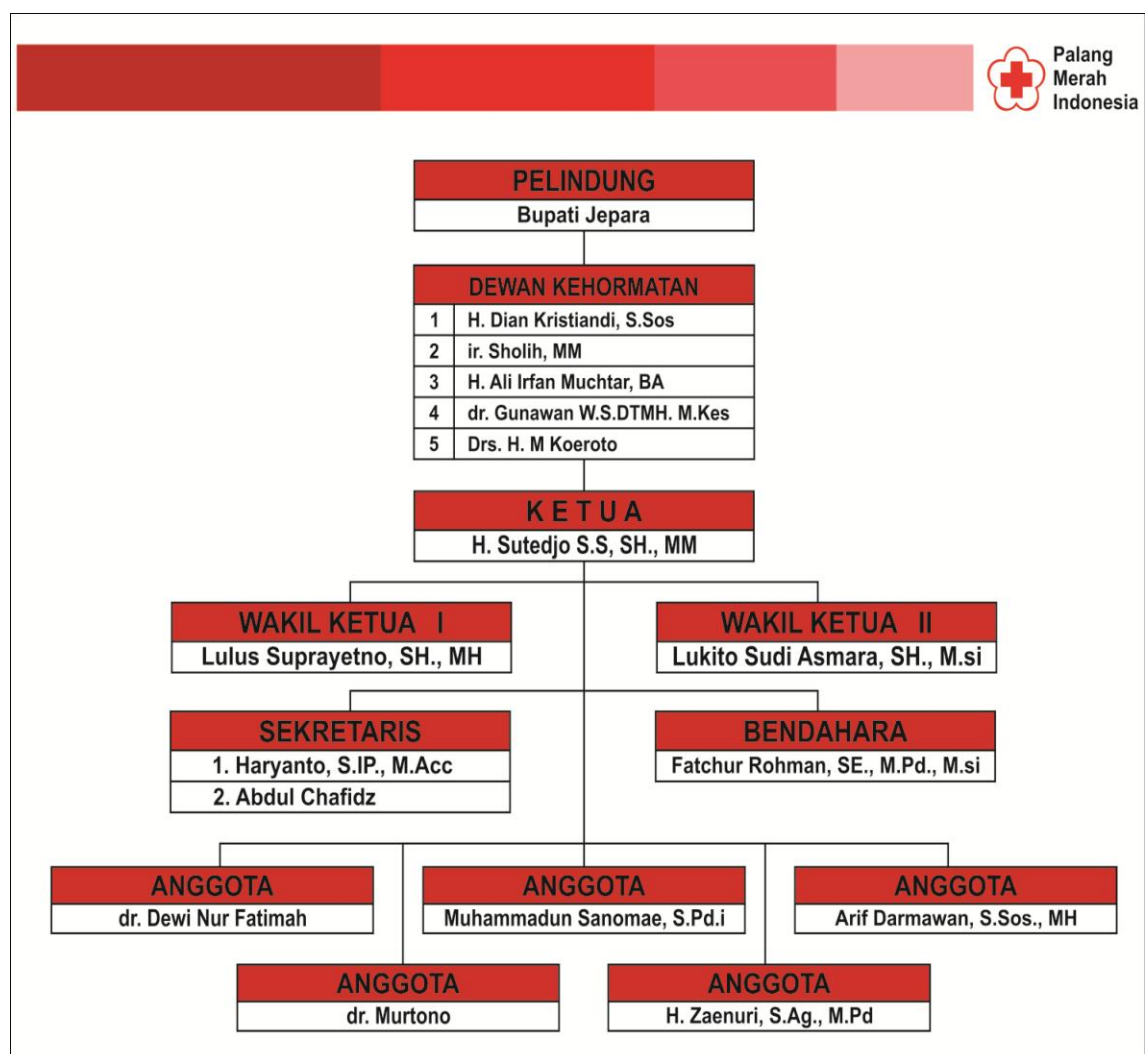
Motto PMI yaitu “ *Totalitas Tanpa Batas*”

4.2.3. Alamat Kantor PMI Kabupaten Jepara

Jl. Raya Jepara-Bangsri, Kuwasen, Kecamatan Jepara, Kabupaten

Jepara Jawa Tengah Kode Pos 59431, Indonesia Telp. (+62291) 593935

4.2.4. Struktur Organisasi PMI Kabupaten Jepara



Gambar 4.1. Struktur Organisasi PMI Kabupaten Jepara
Sumber : Profil PMI Kabupaten Jepara

4.3. Pembahasan (Analisis Data)

4.3.1. Penerapan Sistem Manajemen Kompensasi

Penerapan manajemen kompensasi yang tepat bertujuan agar pelaksanaannya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi suatu perusahaan. Sumber daya manusia sebagai individu-individu didalam organisasi memiliki keunikannya masing-masing yang tidak dapat disama ratakan sehingga kebijakan yang diterapkan dalam suatu organisasi selayaknya mampu mewadahi bahkan menjembatani beragam keunikan tersebut. Individu dalam organisasi adalah unik karena setiap individu memiliki tingkat kebutuhan yang berbeda, karakteristik yang berbeda, cara pandang atau perspektif yang berbeda terhadap suatu peristiwa atau permasalahan, persepsi yang berbeda, dan kepribadian yang berbeda.

Setiap instansi selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan harapan yang telah menjadi tujuan organisasi tercapai. Berbagai cara akan ditempuh oleh organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai termasuk pegawai PMI Kabupaten jepara, misal instansi memperhatikan kepuasan kerja karyawan selalu konsisten maka setidaknya organisasi selalu memperhatikan lingkungan dimana karyawan melaksanakan tugasnya yang berhubungan dengan rekan kerja, pimpinan, suasana kerja dan hal-hal yang dapat kemampuan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya.

Pemberian kompensasi merupakan suatu bentuk komunikasi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan dalam memotivasi pegawainya

untuk giat lagi dalam berkeja dan salah satu yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Organisasi harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja dalam lingkungannya, dalam meningkatkan kinerja pegawai organisasi perlu melaksanakan beberapa cara misalnya melalui pemberian kompensasi, promosi jabatan dan pemberian reward.

Dalam hal ini sebagaimana yang sudah disampaikan Fathur Rohman (Informan 1), sebagai berikut:

“Dalam memelihara karyawan di PMI, kami berusaha untuk memberikan hak kepada karyawan karena dimana hak mereka dipenuhi maka loyalitas akan berpengaruh, pembinaan kepada karyawan secara rutin yang mana mereka bisa menyampaikan kendala atau hal hal yang perlu disampaikan kepada pengurus agar aspirasinya bisa didengarkan oleh pengurus”

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan 1, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan informan 2 (Rosi).

“Semua hak karyawan tetap kami berikan dalam memelihara karyawan walaupun ada karyawan yang kurang maksimal dalam bekerja itu tidak akan mengurangi dalam pemberian kompensasi dan juga bagi karyawan yang berprestasi kedepannya akan mendapatkan tambahan reward sebagai penghargaan dan motivasi kerja kedepannya”

Menurut hasil wawancara dengan dari informan 3 (handoko) mengatakan bahwa :

“ Pemeliharaan karyawan ya mbak, kayak seperti tunjangan ya. biasanya kami sebagai karyawan mendapatkan tunjangan berupa gaji pokok, tunjangan kesehatan, tunjangan transportasi, tunjangan pangan, tunjangan evan-evan (pelayanan kesehatan) serta pemeliharaan karyawan secara moral dari kepala markas kepada kami dengan memberikan motivasi kerja tentang evaluasi kerja bulanan dan penyampaian program-program atau kegiatan dibulan selanjutnya”

Dari hasil wawancara yang ada diatas maka dapat disimpulkan bahwa upaya pemeliharaan yang telah dilakukan oleh PMI dari pemberian

fasilitas penunjang kenyamanan bekerja, pemberian tunjangan sesuai ketentuan yang disepakati oleh pengurus PMI dan juga pemeliharaan secara moral dengan memberikan motivasi atau masukkan dalam berkerja disetiap rapat evaluasi pegawai disetiap bulannya. Pemberian kompensasi di PMI Kabupaten jepara belum sesuai dengan keinginan karyawan walaupun ada sebagian kecil yang merasa pemberian tunjangan sudah sesuai namun ternyata pemberrian kompensasi berpengaruh penting (signifikan) terhadap organisasi non profit khususnya kinerja karyawan PMI Kabupaten Jepara. Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa masih belum maksimal nya penggunaan manajemen kompensasi yang ada di kantor PMI Kabupaten Jepara yang akan mempengaruhi kinerja karyawan disana. Hal ini ditandai dengan hasil wawancara lapangan bersama narasumber yang menyatakan pemberian kompensasi selama ini dirasa kurang atau jauh dari harapan karyawan serta belum sesuai peraturan penggunaan manajemen kompensasi seperti intansi-intansi pemerintahan kabupaten jepara. Hal ini mengimplikasikan bahwa ketika kompensasi mengalami kenaikan maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan serta sebaliknya. Pada penelitian ini pemberian kompensasi diukur dari sisi besar kecilnya kompensasi yang diberikan maka kompensasi yang tidak sesuai akan memicu menurunnya kinerja karyawan disuatu lembaga. Selaras dengan pendapat ahli menurut R. Wayne mondy dalam bukunya menyebutkan bahwa kompensasi finansial jelas merupakan aset ketika hal tersebut membantu dalam

perekrutan dan penarikan karyawan yang berkompeten serta mendorong mereka untuk berkerja semaksimal mungkin dan bertahan perusahaan. Temuan pada penelitian ini juga sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Samrotul Fikriyah (2012) dalam penelitiannya berjudul “pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja islami BRI Syariah KCP Sidoarjo” mengatakan kompensasi finansial secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja islami karyawan BRI Syariah KCP sidoarjo sebesar 45,7% serta penelitian yang lainnya yang dilakukan oleh Vashtina (2017) dalam penelitiannya berjudul evaluasi kegiatan employee relations basarnas kantor SAR semarang guna meningkatkan kinerja pegawai” yang mengatakan bahwa kegiatan employee relations sangat berpengaruh penting dalam peningkatan kinerja pegawai seperti kegiatan pendidikan dan pelatihan diklat, pemberian kompensasi dan penghargaan (promosi jabatan) untuk pegawai yang berprestasi serta kegiatan lainnya. Pendapat atau temuan terdahulu selaras dengan hasil penelitian mengenai kompensasi yang dilakukan di kantor PMI Kabupaten Jepara menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PMI karena setelah melakukan observasi dan wawancara dengan semua responden mengatakan bahwa penggunaan kompensasi yang tepat sangat mempengaruhi semangat, tanggungjawab atas pekerjaan serta kinerja pegawai diluar gaji pokok yang didapatkan setiap bulannya.

4.3.2. Kebijakan Pemberian Kompensasi terhadap Pemeliharaan SDM

Sumber daya manusia sebagai individu-individu didalam organisasi memiliki keunikannya masing-masing yang tidak dapat disamaratakan sehingga kebijakan yang diterapkan dalam suatu organisasi selayaknya mampu mewedahi bahkan menjembatani beragam keunikan tersebut. Individu dalam organisasi adalah unik karena setiap individu memiliki tingkat kebutuhan yang berbeda, karakteristik yang berbeda, cara pandang atau perspektif yang berbeda terhadap suatu peristiwa atau permasalahan, persepsi yang berbeda, dan kepribadian yang berbeda

Setelah karyawan diterima, dikembangkan, mereka perlu dimotivasi agar tetap mau bekerja pada perusahaan sampai pensiun. Kesejahteraan yang diberikan sangat berarti dan bermafaat untuk memenuhi kebutuhan fisik dan mental karyawan beserta keluarganya. Pemberian kesejahteraan akan menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi, disiplin dan sikap loyal karyawan terhadap sehingga labour turnover relatif rendah. Begitu besarnya arti dan manfaat kesejahteraan karyawan sehingga mendorong manajer menetapkan program kesejahteraan karyawan. Program kesejahteraan karyawan melalui pemberian bentuk-bentuk kompensasi harus disusun berdasarkan peraturan legal, berdasarkan keadilan dan kelayakan (internal dan eksternal konsistensi) dan berpedoman kepada kemampuan perusahaan). Pemberian kompensasi dan Kesejahteraan karyawan adalah balas jasa pelengkap (material dan nonmaterial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan.

Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat

Kebijakan yang ditetapkan dalam organisasi beserta praktiknya mempengaruhi perilaku kelompok maupun individu didalam tubuh organisasi. Setiap individu dan kelompok akan memiliki persepsi dan penilaian yang berbeda terhadap suatu bentuk kebijakan dan praktik. Dalam menentukan kompensasi material individu ada banyak faktor yang menjadi bahan pertimbangan, baik dari lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Dalam hal ini sebagaimana yang sudah disampaikan Fathur Rohman (Informan 1), sebagai berikut:

“Kalau berperan pasti dari kebijakan pengurus dalam penentuan kompensasi, ditentukan oleh kesepakatan pengurus dan kepala unit sebagai pelaksana kebijakan”

“salah satu bentuk kebijakan pemeliharaan meliputi pemberian fasilitas penunjang kenyamanan berkerja, tunjangan-tunjangan diluar gaji pokok bulanan serta reflesing bersama (wisata). Diluar itu pemberian pelatihan bagi karyawan untuk menambah kapasitas pelayanan kepada masyarakat”

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan 1, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan informan 2 (Rosi).

“Mengenai kebijakan pemeliharaan karyawan ditentukan oleh keputusan pengurus PMI, saya selaku kepala unit markas mengajukan usulan pemeliharaan dan melaksanakan hasil keputusan pemeliharaan yang sudah disepakati oleh pengurus”

“Sekarang ini, pemeliharaan SDM dengan cara pemberian tunjangan jabatan bagi kepala bagian, tunjangan kesehatan, tunjangan transportasi, tunjangan pangan, pemberian bonus bagi karyawan yang ditugaskan dalam kegiatan evan-evan atau kebencanaan dibidang sosial dan pemberian masukan (evaluasi kerja) kepada karyawan setiap bulannya”

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan 2, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan informan 3 (handoko).

“kami tidak dilibatkan dalam pengambilan kebijakan oleh pengurus atau kepala markas, selagi kebijakan ini tidak merugikan karyawan kami akan mendukung semua keputusan tersebut”

“Biasanya yang kami dapatkan tiap bulannya berupa gaji pokok, transaksi pembayaran tunjangan kesehatan, tunjangan bebas kerja (jabatan), tunjangan pangan, tunjangan transpot berupa uang pengganti BBM khusus buat pegawai yang sudah berkerja minimal 1 tahun, bila masih kurang 1 tahun yang didapatkan hanya gaji pokok dan tunjangan transpot serta bonus bila mengikut kegiatan event atau kegiatan sosial kemanusiaan dibidang bencana alam”

Dari hasil wawancara yang ada diatas maka dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia PMI memiliki individu-individu didalam organisasi mempunyai keunikannya masing-masing yang tidak dapat disama ratakan sehingga kebijakan yang diterapkan dalam organisasi PMI selayaknya mampu bertindak adil sesuai jabatan dan tanggungjawab disetiap karyawan.

. Kebijakan yang ditetapkan oleh PMI Jepara beserta praktiknya mempengaruhi perilaku kelompok maupun individu (karyawan) didalam kegiatan organisasi PMI. Setiap karyawan PMI memiliki persepsi dan penilaian yang berbeda terhadap suatu bentuk kebijakan dan praktik dalam memelihara sumber daya manusia. Proses pengambilan keputusan kebijakan dilakukan oleh pengurus PMI atas dasar usulan kepala bagian sebagai pelaksana program dari proses perencanaan meliputi penggolongan jabatan, lama berkerja dan tingkat pendidikan yang sesuai organisasi. Kekecewaan maupun tekanan suatu bentuk kebijakan akan

memunculkan bentuk-bentuk perilaku yang akan berpengaruh terhadap penurunan kinerja organisasi yang diantaranya dari meningkatnya ketidakhadiran dan penurunan produktivitas karyawan satu sama lainnya.

Setelah karyawan diterima, dikembangkan, mereka perlu dimotivasi agar tetap mau bekerja pada perusahaan sampai pensiun. Kesejahteraan yang diberikan sangat berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan fisik dan mental karyawan beserta keluarganya. Pemberian kesejahteraan akan menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi, disiplin dan sikap loyal karyawan terhadap sehingga labour turnover relatif rendah. Begitu besarnya arti dan manfaat pemberian kompensasi dalam mensejahterakan karyawan sehingga mendorong manajer menetapkan program kesejahteraan karyawan. Program kesejahteraan karyawan harus disusun berdasarkan peraturan legal, berasaskan keadilan dan kelayakan (internal dan eksternal konsistensi) dan berpedoman kepada kemampuan perusahaan). Kesejahteraan karyawan salah satu bentuk pemberian kompensasi merupakan bentuk balas jasa pelengkap (material dan nonmaterial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat.

Adapun bentuk sistem pemeliharaan pembagian kompensasi kepada karyawan PMI sebagai berikut:

1. Pemberian kompensasi bagi karyawan tetap meliputi gaji pokok, pemberian tunjangan kesehatan, tunjangan beban kerja (jabatan), tunjangan transportasi, tunjangan pangan
2. Pemberian kompensasi bagi karyawan kontrak (masa training) meliputi pemberian gaji pokok 50% dr UMR, tunjangan pangan serta tunjangan transportasi (BBM)
3. Pemberian kompensasi event-even atau kegiatan bencana alam diberikan kepada karyawan atau relawan PMI yang keikutsertaan dalam kegiatan PMI dengan sistem pemberian bonus sebesar RP. 35.000/8 jam sebagai pengganti uang lelah dalam mengikuti kegiatan tersebut.

Adapun pemberian penghargaan (kompensasi) kepada karyawan atau relawan PMI sebagai berikut:

1. Pemberian kompensasi berupa gaji dan tunjangan kepada karyawan diberikan pada awal bulan berupa bentuk uang baik itu gaji pokok maupun tunjangan lainnya.
2. Pemberian kompensasi berupa bonus evans (kegiatan) dilaksanakan waktu pelaksanaan kegiatan atau pada akhir kegiatan even-event atau bencana alam.

4.3.3. Jenis jenis kompensasi dalam pemeliharaan SDM

Salah satu upaya pemeliharaan SDM adalah merencanakan dan melaksanakan pemberian kompensasi dan kesejahteraan karyawan yang diberikan berupa finansial dan non finansial yang bersifat ekonomis, serta

pemberian fasilitas dan pelayanan. Jenis kesejahteraan yang diberikan harus selektif dan efektif mendorong terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan beserta keluarganya. Jadi penentuan jenis kesejahteraan harus hati-hati, bukan emosional. Pemberian kompensasi atau kesejahteraan perlu diprogram dengan sebaik-baiknya, supaya bermanfaat dalam mendukung tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Dalam hal ini sebagaimana yang sudah disampaikan Fathur Rohman (Informan 1), sebagai berikut:

“Kami memberikan fasilitas penunjang kenyamanan berkerja, tunjangan-tunjangan diluar gaji pokok bulanan serta reflesing bersama (wisata). Diluar itu pemberian pelatihan bagi karyawan untuk menambah kapasitas pelayanan kepada masyarakat”

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan 1, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan informan 2 (Rosi).

“Saya melaksanakan kebijakan program pemeliharaan SDM. Pemberian tunjangan jabatan bagi kepala bagian, tunjangan kesehatan, tunjangan transpotasi, tunjangan pangan, pemberian bonus bagi karyawan yang ditugaskan dalam kegiatan evan-evan atau kebencanaan dibidang social, pemberian pinjaman kredit kerja dan pemberian masukan (evaluasi kerja) kepada karyawan setiap bulannya”

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan 2, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan informan 3 (handoko).

“Biasanya yang saya dapatkan tiap bulannya berupa gaji pokok, transaksi pembayaran tunjangan kesehatan, tunjangan beban kerja (jabatan), tunjangan pangan, tunjangan transpot berupa uang pengganti BBM, bonus bila mengikut kegiatan event atau kegiatan sosial kemanusiaan dibidang bencana alam dan peralatan penunjang kenyamanan dan keselamatan pegawai”

Dari hasil wawancara yang ada diatas maka dapat disimpulkan bahwa Pemeliharaan SDM sebagai upaya menjaga loyalitas SDM dan

mempertahankan SDM dalam melakukan pekerjaannya atau kegiatan dalam perusahaan. Salah satu jenis pemeliharaan yang berpengaruh penting dalam meningkatkan prestasi dan kinerja karyawan adalah pemberian kompensasi (kesejahteraan) karyawan, pendapat itu senada dengan kenyataan yang ada dilapangan khususnya di PMI Jepara menyatakan bahwa pemberian kompensasi yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi yang bergerak dibidang profil maupun non profil (nirlaba) merupakan factor utama yang tidak bisa ditinggalkan dalam meningkatkan kinerja dan loyalitas pegawai. Ada tiga bentuk program kesejahteraan (kompensasi) karyawan, yaitu:

4.3.3.1. Program Pemberian Kompensasi Bagi Kesejahteraan Ekonomi Karyawan

Program ini dirancang dan diselenggarakan oleh PMI Jepara sebagai upaya melindungi keamanan ekonomi para karyawan. Jenis-jenis program ini antara lain:

a. Pemberian Tunjangan Kerja

Tunjangan diberikan bagi karyawan yang telah bekerja di PMI untuk masa tertentu (1 Tahun). Tunjangan merupakan salah satu program perusahaan dalam rangka memberikan jaminan keamanan financial bagi karyawan tetap PMI meliputi gaji pokok, tunjangan beban kerja (jabatan), tunjangan transportasi, tunjangan pangan. Namun bagi pegawai yang baru berkerja yang belum 1 Tahun hanya mendapatkan gaji pokok dan tunjangan transportasi.

b. Asuransi

PMI Jepara juga melakukan kerjasama dengan perusahaan asuransi untuk menanggung asuransi karyawan. Program asuransi yang diberikan PMI kepada karyawan berupa asuransi jiwa dan asuransi kesehatan karyawan.

c. Pemberian Kredit

PMI Jepara juga memberikan kemudahan kredit kepada karyawan yang membutuhkan dana besar untuk modal usaha atau kebutuhan pribadi yang berkerjasama dengan bank Jateng melalui pinjaman modal lewat pengajuan kredit dari Bank tersebut. Serta mendirikan koperasi simpan pinjam atas nama lembaga PMI agar memudahkan karyawan yang sedang membutuhkan dana cepat dan mudah dalam persyaratan secara administrasi.

4.3.3.2. Program Rekreasi dan Hiburan

Salah satu program andalan PMI setiap tahun adalah penyelenggaraan rekreasi bagi karyawan, diharapkan dengan adanya program ini para karyawan tersebut yang sudah bekerja secara rutin dan maksimal untuk mengatasi ketegangan atau stress maka perlu karyawan tersebut menenangkan pikiran. Program rekreasi yang sering dilakukan adalah piknik, fun rising serta study banding ke PMI Jawa tengah.

4.3.3.3. Pemberian Fasilitas

Pemberian fasilitas kepada karyawan PMI Jepara untuk membantu keluhan karyawan dalam melakukan tugas-tugas sehari-hari. Berikut ini pemberian fasilitas penunjang kerja bagi karyawan antara lain:

1. Penyediaan cafeteria

Demi menjaga kenyamanan bagi karyawan, PMI memberikan pelayanan cafeteria (dapur mini) di kantor yang melayani fasilitas minum, snack ringan dan kebutuhan lainnya.

2. Fasilitas kendaraan operasional

Pemberian fasilitas kendaraan baik kendaraan sepeda motor maupun kendaraan mobil yang memudahkan karyawan dalam menjalankan tugas dan kegiatan perkantoran.

3. Fasilitas Kesehatan

Menjaga kondisi pegawai PMI salah satu upaya pemeliharaan karyawan karena dengan kondisi karyawan yang sehat akan membuat pelayanan kepada akan maksimal. Dalam hal ini PMI selalu rutin melakukan pemeriksaan kesehatan karyawan melalui tenaga medis klinik yang dimiliki oleh PMI Kabupaten Jepara.

4. Pendidikan

Program pengembangan kapasitas selain pelatihan kepada karyawan PMI melalui pendidikan. PMI menyuruh karyawan yang ingin meneruskan pendidikan sarjana yang akan bantu biaya perkuliahan oleh PMI demi menambah kapasitas administrasi kantor.

4.4. Hasil Penelitian

4.4.1. Penerapan Sistem Manajemen Kompensasi

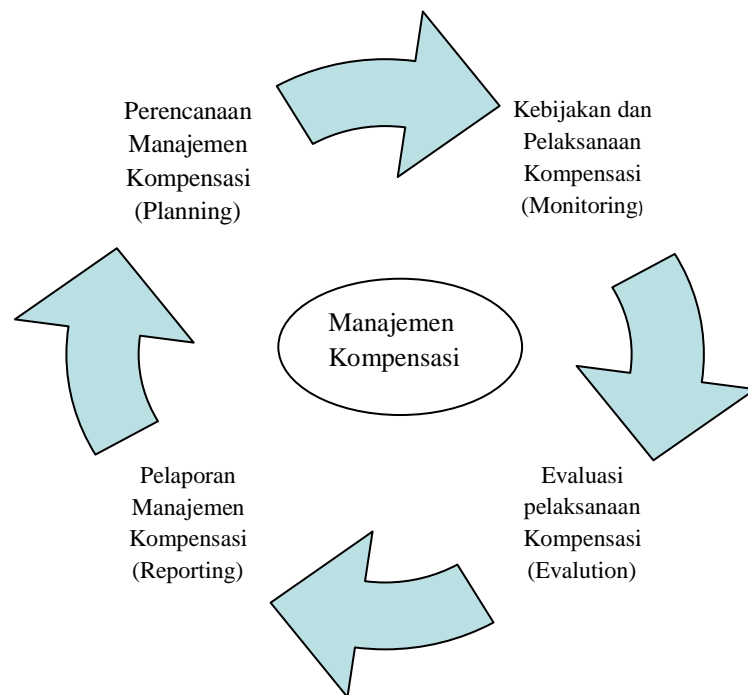
Pemeliharaan SDM sebagai upaya menjaga loyalitas SDM dan mempertahankan SDM dalam melakukan pekerjaannya dalam perusahaan. memelihara tenaga kerja maka perlu dilakukan usaha perlindungan fisik, jiwa dan raga para karyawan dari berbagai ancaman yang merugikan. Salah satu penggunaan manajemen SDM di PMI dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu pelaksanaan program pemeliharaan karyawan PMI dengan memberikan hak karyawan berupa gaji karyawan (upah) juga imbangi pemberian kompensasi yang sesuai kemampuan organisasi PMI.

Pemberian kompensasi di PMI Kabupaten jepara belum sesuai dengan keinginan karyawan walaupun ada sebagian kecil yang merasa pemberian tunjangan sudah sesuai namun ternyata pemberrian kompensasi berpengaruh penting (signifikan) terhadap organisasi non profit khususnya kinerja karyawan PMI Kabupaten Jepara. Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa masih belum maksimal nya penggunaan manajemen kompensasi yang ada di kantor PMI Kabupaten Jepara yang akan mempengaruhi kinerja karyawan disana. Hal ini ditandai dengan hasil wawancara lapangan bersama narasumber yang menyatakan pemberian kompensasi selama ini dirasa kurang atau jauh dari harapan karyawan serta belum sesuai peraturan penggunaan manajemen kompensasi seperti intansi-intansi pemerintahan kabupaten jepara. Hal ini mengimplikasikan bahwa ketika kompensasi mengalami kenaikan maka

kinerja karyawan akan mengalami peningkatan serta sebaliknya. Pada penelitian ini pemberian kompensasi diukur dari sisi besar kecilnya kompensasi yang diberikan maka kompensasi yang tidak sesuai akan memicu menurunnya kinerja karyawan disuatu lembaga. Selaras dengan pendapat ahli menurut R. Wayne mondy dalam bukunya menyebutkan bahwa kompensasi finansial jelas merupakan aset ketika hal tersebut membantu dalam perekrutan dan penarikan karyawan yang berkompeten serta mendorong mereka untuk berkerja semaksimal mungkin dan bertahan perusahaan. Temuan pada penelitian ini juga sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Samrotul Fikriyah (2012) dalam penelitiannya berjudul “pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja islami BRI Syariah KCP Sidoarjo” mengatakan kompensasi finansial secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja islami karyawan BRI Syariah KCP sidoarjo sebesar 45,7% serta penelitian yang lainnya yang dilakukan oleh Vashtina (2017) dalam penelitiannya berjudul evaluasi kegiatan employee relations basarnas kantor SAR semarang guna meningkatkan kinerja pegawai” yang mengatakan bahwa kegiatan employee relations sangat berpengaruh penting dalam peningkatan kinerja pegawai seperti kegiatan pendidikan dan pelatihan diklat, pemberian kompensasi dan penghargaan (promosi jabatan) untuk pegawai yang berprestasi serta kegiatan lainnya. Pendapat atau temuan terdahulu selaras dengan hasil penelitian mengenai kompensasi yang dilakukan di kantor PMI Kabupaten Jepara menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan PMI karena setelah melakukan observasi dan wawancara dengan semua responden mengatakan bahwa penggunaan kompensasi yang tepat sangat mempengaruhi semangat, tanggungjawab atas pekerjaan serta kinerja pegawai diluar gaji pokok yang didapatkan setiap bulannya.

Adapun proses kebijakan dalam pemberian kompensasi kepada karyawan yang dilaksanakan oleh PMI Kabuapten Jepara sebagai berikut :



Gambar 4.2. Proses Pemberian Kompensasi PMI Kabuapten Jepara

Dari proses perencanaan berupa mendata dan mengelompokkan sesuai golongan penerima kompensasi yang sesuai standar peraturan pemerintah, pengambilan kebijakan pemberian kompensasi kepada karyawan atas dasar keputusan pengurus PMI Kabupaten jepara serta pelaksanaan program oleh kepala setiap Unit Pelayanan yaitu Kantor markas dan pengelolaan darah,

mengevaluasi pelaksanaan pemberian kompensasi sebagai acuan penilaian peningkatan kinerja karyawan yang ada di kantor PMI dan yang terakhir pelaporan sebagai salah satu bukti tertulis pelaksanaan manajemen kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Terbukti dalam selama 3 tahun yang lalu penggunaan manajemen kompensasi yang baik akan meningkatkan kinerja dengan baik walaupun pemberian kompensasi yang dulu hanya 50% dan sekarang menjadi 80% dari perhitungan standar peraturan pemerintah (PNS). Harapan dari karyawan tahun depan bisa menjadi 100% pemberiannya sesuai standar PNS agar selalu maksimal dalam berkerja memberikan pelayanan kepada masyarakat.

4.3.2. Kebijakan Pemberian Kompensasi Terhadap Pemeliharaan SDM

Pelaksanaan program-program pemberian kompensasi juga sangat penting bagi perusahaan maupun organisasi karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusianya. Oleh karena itu, kompensasi salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan dan prestasi kerja bagi karyawan maupun organisasi/perusahaan. Keputusan kebijakan dilakukan oleh pengurus (ketua PMI) atas dasar usulan kepala bagian sebagai pelaksana program dari proses perencanaan meliputi penggolongan imbahen yang sesuai syarat kriteria standar perusahaan yang berdasarkan kemampuan perusahaan. Pelaksanaan kebijakkan ini, sesuai dengan kebijakan yang diterapkan oleh PMI Kabupaten Jepara dalam pengambilan kebijakan program-program yang dilaksanakan khususnya pembinaan karyawan (SDM).

Kebijakan yang ditetapkan oleh PMI Jepara beserta praktiknya mempengaruhi perilaku kelompok maupun individu (karyawan) didalam kegiatan organisasi PMI. Setiap karyawan satu sama lainnya akan memiliki persepsi dan penilaian yang berbeda terhadap suatu bentuk kebijakan dan praktik dalam memelihara sumber daya manusia. Proses pengambilan keputusan kebijakan dilakukan oleh pengurus PMI atas dasar usulan kepala bagian sebagai pelaksana program dari proses perencanaan meliputi penggolongan imbah yang sesuai syarat kriteria standar perusahaan yang berdasarkan kemampuan perusahaan. Kekecewaan maupun tekanan yang mungkin timbul akibat persepsi dan penilaian terhadap suatu bentuk kebijakkan akan memunculkan bentuk-bentuk perilaku yang akan berpengaruh terhadap penurunan kinerja organisasi yang diantaranya dari meningkatnya ketidakhadiran dan penurunan produktivitas karyawan satu sama lainnya.

4.3.2.1. Sistem pemeliharaan SDM melalui pembagian kompensasi kepada karyawan:

Adapun bentuk-bentuk pemeliharaan SDM melalui pemberian kompensasi yang sudah dilaksanakan oleh PMI Kabupaten Jepara sebagai berikut :

1. Pemberian kompensasi bagi karyawan tetap meliputi gaji pokok, pemberian tunjangan kesehatan, tunjangan beban kerja (jabatan), tunjangan transportasi, tunjangan pangan

2. Pemberian kompensasi bagi karyawan kontrak (masa training) meliputi pemberian gaji pokok 50% dr UMR, tunjangan pangan serta tunjangan transportasi (BBM)
3. Pemberian kompensasi event-even atau kegiatan bencana alam diberikan kepada karyawan atau relawan PMI yang keikutsertaan dalam kegiatan PMI dengan sistem pemberian bonus sebesar RP. 35.000/8 jam sebagai pengganti uang lelah dalam mengikuti kegiatan tersebut.

4.3.2.2. Bentuk-bentuk pemberian penghargaan (kompensasi) yang lainnya kepada karyawan atau relawan PMI sebagai berikut :

1. Pemberian kompensasi berupa gaji dan tunjangan kepada karyawan diberikan pada awal bulan berupa bentuk uang baik itu gaji pokok maupun tunjangan lainnya.
2. Pemberian kompensasi berupa bonus evans (kegiatan) dilaksanakan waktu pelaksanaan kegiatan atau pada akhir kegiatan even-event atau bencana alam.

4.3.3. Jenis jenis pemeliharaan SDM

Proses pemeliharaan adalah usaha mempertahankan dan meningkatkan kondisi fisik dan mental karyawan agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Salah satu jenis pemeliharaan yang berpengaruh penting dalam meningkatkan prestasi dan kinerja karyawan adalah pemberian kompensasi, pendapat itu senada dengan kenyataan yang ada dilapangan yang menyatakan bahwa pemberian kompensasi yang dilakukan oleh perusahaan

atau organisasi yang bergerak dibidang profil maupun non profil (nirlaba) merupakan factor utama yang tidak bisa ditinggalkan dalam meningkatkan kinerja dan loyalitas pegawai. PMI adalah salah satu organisasi yang bergerak dibidang perusahaan non profil (nirlaba) organisasi lainnya seperti gereja, sekolah negeri, derma publik, rumah sakit dan klinik publik, organisasi politis, bantuan masyarakat dalam hal perundang-undangan, organisasi jasa sukarelawan, serikat buruh, asosiasi profesional, institut riset, museum, dan beberapa para petugas pemerintah yang menjadikan sumber daya manusia sebagai asset yang paling berharga, karena semua aktivitas organisasi ini pada dasarnya adalah dari, oleh dan untuk manusia. Untuk menjaga asset SDM yang dimiliki, PMI melaksanakan program pemeliharaan karyawan dengan memberikan hak dan kewajiban yang dimiliki oleh setiap karyawan dengan ketentuan Standar Peraturan pemerintah dan juga disesuaikan kemampuan organisasi PMI yang bertujuan agar tetap bertahannya SDM dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. SDM akan terdorong tetap bekerja memberikan tenaganya, kemampuannya, pikirannya dan waktunya bagi perusahaan.

Adapun program yang dirancang dan diselenggarakan oleh PMI Jepara sebagai upaya melindungi keamanan ekonomi para karyawan (pemberian kompensasi) sebagai berikut:

1. Pemberian Tunjangan Kerja

Tunjangan diberikan bagi karyawan yang telah bekerja di PMI untuk masa tertentu (1 Tahun). Tunjangan merupakan salah satu

program perusahaan dalam rangka memberikan jaminan keamanan financial bagi karyawan tetap PMI meliputi gaji pokok, tunjangan beban kerja (jabatan), tunjangan transportasi, tunjangan pangan. Namun bagi pegawai yang baru berkerja yang belum 1 Tahun hanya mendapatkan gaji pokok dan tunjangan transportasi.

2. Asuransi

PMI Jepara melakukan kerjasama dengan perusahaan asuransi untuk menanggung asuransi karyawan. Program asuransi yang di berikan PMI kepada karyawa berupa asuransi jiwa (asuransi kecelakaan) dan asuransi kesehatan karyawan.

3. Pemberian Kredit

PMI Jepara juga memberikan kemudahan kredit kepada karyawan yang membutuhkan dana besar (Modal usaha) kerjasama dengan bank Jateng melalui pinjaman modal lewat pengajuan kredit dari Bank tersebut. Serta mendirikan koperasi simpan pinjam atas nama lembaga PMI agar memudahkan karyawan yang sedang membutuhkan dana cepat dan mudah dalam persyaratan secara administrasi.

4. Program Rekreasi dan Hiburan

Salah satu program andalan PMI setiap tahun adalahn penyelenggaraan rekreasi bagi karyawan, karena para karyawan tersebut sudah bekerja secara rutin untuk mengatasi ketegangan atau stress maka perlu karyawan tersebut menenangkan pikiran. Program rekreasi yang

sering dilakukan adalah piknik, fun rising serta study banding ke PMI Jawa tengah.

5. Pemberian Fasilitas

Pemberian fasilitas kepada karyawan PMI Jepara untuk membantu keluhan karyawan dalam melakukan tugas-tugas sehari-hari. Berikut ini pemberian fasilitas penunjang kerja bagi karyawan antara lain:

a. Penyediaan cafeteria

Demi menjaga kenyamanan bagi karyawan, PMI memberikan pelayanan cafeteria (dapur mini) didalam kantor yang melayani fasilitas minum, snack ringan dan kebutuhan lainnya.

b. Fasilitas kendaraan operasional

Pemberian fasilitas kendaraan baik kendaraan sepeda motor maupun kendaraan mobil yang memudahkan karyawan dalam menjalankan tugas dan kegiatan perkantoran.

c. Fasilitas Kesehatan

Menjaga kondisi pegawai PMI salah satu upaya pemeliharaan karyawan karena dengan kondisi karyawan yang sehat akan membuat pelayanan kepada akan maksimal. Dalam hal ini PMI selalu rutin melakukan pemeriksaan kesehatan karyawan melalui tenaga medis klinik yang dimiliki oleh PMI Kabupaten Jepara.

d. Pendidikan

Program pengembangan kapasitas selain pelatihan kepada karyawan PMI melalui pendidikan. PMI menyuruh karyawan yang ingin

meneruskan pendidikan sarjana yang akan dibiaya dari dana PMI demi menambah kapasitas administrasi kantor.

4.3.3.1. Pemeliharaan karyawan secara tidak langsung

1. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan memberikan motivasi dan pengarahan dalam berkerja.
2. Menjalin komunikasi yang baik dengan cara mendengarkan aspirasi karyawan sebagai bahan evaluasi kedepannya dalam pembinaan karyawan (SDM)

4.3.3.2. Pemeliharaan karyawan secara langsung

1. Mendapatkan tunjangan jabatan bagi kepala unit dan juga kepala bagian (kabag)
2. Semua karyawan PMI mendapatkan tunjangan transpot, tunjangan pangan, tunjangan anak, tunjangan suami/istri, tunjangan kesehatan, tunjangan lembur dan tunjangan hari tua.