

SISTEM KOMPENSASI PELENGKAP PROGRAM LAYANAN KARYAWAN PADA ORGANISASI DAKWAH

Ahmad Syaiful Bahri

STID Al-Hadid, Surabaya

asbsaiful99@gmail.com

Abstrak: Studi ini bertujuan untuk memaparkan bentuk kompensasi pelengkap berikut pertimbangan pemilihan kompensasi pelengkap pada salah satu organisasi dakwah/sosial, yaitu Yayasan Masjid Rahmat Surabaya. Mengingat kompensasi pada SDM organisasi/perusahaan dapat berpengaruh pada kinerja/produktivitas karyawan, namun pada organisasi sosial/dakwah, kompensasi masih dipandang sebagai persoalan dikarenakan ada pandangan tertentu yang menyatakan bahwa dakwah harus berjalan sebagai pengabdian. Pada studi inilah dikupas kompensasi pelengkap dapat menjadi alternatif untuk diterapkan pada organisasi dakwah. Studi berasal dari riset kualitatif yang menggunakan teori kompensasi pelengkap sebagai pendekatan analisisnya. Data didapatkan dari pengurus dan karyawan Masjid Rahmat Surabaya. Hasilnya menunjukkan bahwa Masjid Rahmat menggunakan jenis kompensasi pelengkap berupa fasilitas kafetaria dalam bentuk penyediaan air, kopi, gula, susu, teh, yang semuanya adalah gratis, sekaligus memberikan beasiswa tanggungan pendidikan anak, tempat tinggal untuk Imam Rawatib, dan layanan lain-lain seperti pemberian seragam kerja dan perangkat kerja. Tujuan dan pertimbangan dimunculkannya kompensasi pelengkap program layanan karyawan tersebut antara lain adalah: pertama, mempertimbangkan aspek kebutuhan nyata karyawan sehingga karyawan merasa dimanusiakan, kedua mempertimbangkan cakupan layanan karyawan yang bisa dinikmati oleh seluruh karyawan, ketiga adalah mempertimbangkan biaya atau anggaran yang dimiliki lembaga. Manfaat lain berkenaan dengan efek pada kinerja karyawan yaitu semakin membuat karyawan meningkat semangat kerjanya sekaligus loyal terhadap organisasi.

Kata Kunci: kompensasi pelengkap, program layanan karyawan, Yayasan Masjid Rahmat

Fringe Benefit System of Employee Service Program of Da'wah Organization. Abstract: This study aims to describe fringe benefit form and its selected consideration of the fringe benefit given by one off da'wah organization, Masjid Rahmat Surabaya Foundation. The benefit can affect employee performance/productivity. However, in nonprofit/da'wah organizations, benefit is considered as a problem since there is point of view which state that da'wah must be conducted as a devotion. This study reveals that fringe benefit could be an alternative way to applied by da'wah organization. It based on qualitative research which uses fringe benefit theory as analysis approach. Data collected from the management and employee of Masjid Rahmat Surabaya. It results that Masjid Rahmat uses fringe benefit, such as cafeteria facilities in the forms of supplying water, coffee, sugar, milk, tea, for free; scholarship to the employee children; residence for Imam Rawatib, and other services such as work uniform and work equipment. Its purpose and considerations for selecting the benefits are (1) considering the employee real needs so that they feel humanized, (2) considering the coverage of employee service which can be enjoyed by all employees, (3) considering the cost or budget owned by its institution. Other advantages related to the employee performance are increasing employee motivation and loyalty to the organization.

Kata Kunci: Fringe benefit, employee service program, Yayasan Masjid Rahmat

Pendahuluan

Faktor pertama yang harus diperhatikan dalam sebuah organisasi adalah manusia. Ia merupakan aset termahal dan terpenting. Ibaratnya manusia merupakan urat nadi kehidupan dari sebuah organisasi, karena eksistensi sebuah organisasi ditentukan oleh faktor manusia yang mendukungnya. Walaupun perkembangannya manusia pernah diperlakukan hanya sebagai alat semata yang nilainya sama dengan alat produksi (dalam artian dipekerjakan layaknya mesin namun tidak dipenuhi hak-haknya sebagai manusia) untuk mencapai hasil yang maksimal. Namun demikian tidak dapat dinafikan bahwa kunci keberhasilan sebuah organisasi bukan terletak pada alat-alat mutakhir yang digunakan akan tetapi terletak pada manusia yang berada dibalik alat-alat atau sumber daya tersebut.¹ Sistem kompensasi merupakan salah satu bidang manajemen sumber daya manusia yang paling sulit dan menantang karena mengandung banyak unsur dan memiliki dampak yang cukup panjang bagi tujuan-tujuan strategis organisasi. Kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan.²

Imbalan dipandang sebagai salah satu tantangan bagi organisasi, karena imbalan oleh para pekerja tidak lagi dipandang sebagai alat pemuasan kebutuhan materielnya semata-mata, akan tetapi sudah dikaitkan dengan harkat martabat manusia.

Oleh sebab itu kepentingan para pekerja harus mendapat perhatian. Artinya kompensasi yang diterima karyawan harus memungkinkannya mempertahankan harkat dan martabatnya sebagai insan yang terhormat. Tegasnya kompensasi tersebut memungkinkannya mempertahankan taraf hidup yang layak serta hidup mandiri tanpa menggantungkan pemenuhan berbagai jenis kebutuhan pada orang lain.³ Kompensasi sebagai unsur dari perjanjian psikologis antara perusahaan dengan karyawan memiliki peranan yang sangat penting karena pada satu sisi dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja dan produktivitas karyawan dan pada sisi lain dapat berpengaruh terhadap daya saing dan kelangsungan hidup perusahaan. Kompensasi merupakan sebagian dari investasi maka sangat wajar apabila perusahaan mengharapkan karyawan berkinerja tinggi dan produktif agar perusahaan memperoleh laba, tetapi bagi karyawan juga memiliki hak untuk memperoleh kompensasi yang layak dan adil atas segala upaya yang mereka lakukan dalam menjalankan pekerjaan mereka.⁴

Termasuk pula di dalam organisasi dakwah/sosial sebagai organisasi nonprofit profesional dengan sumber daya manusia yang terspesialisasi tugasnya dan dituntut memiliki kefokusannya dalam menjalankan program-program sosial dakwah. Agar kinerja sumber daya manusianya bisa optimal dalam melaksanakan program-program organisasi sosial dan dakwah maka

¹ Muhammad Munir dan Wahyu Ilaihi, *Manajemen Dakwah*, (Jakarta: Prenada Media, 2006), 187.

² Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kesepuluh, Jilid 2*, (Jakarta, Erlangga: 2008), 4.

³ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 254-255.

⁴ H. Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia - Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*, (Yogyakarta: Andi, 2015), 274.

segala faktor yang bisa menghambat kinerja sumber daya manusia tentu pula harus dipecahkan termasuk dalam masalah *budgeting* (mizaniyyah). Sebab ada pandangan bahwa kegiatan dakwah harus berjalan dalam jalur sebagai upaya pengabdian dengan nuansa ibadah yang harus dilakukan oleh dai dengan penuh keikhlasan. Dai adalah penerus tugas suci yang diwariskan dari Rasulullah saw. Oleh sebab itu tidak sepatutnya bila mendapatkan imbalan dari kegiatan dakwah tersebut. Hal ini yang membuat kegiatan dakwah menjadi pekerjaan sampingan, bukan menjadi pekerjaan utama. Padahal berdakwah harus menjadi profesi yang dilakukan dan dengan penuh perencanaan serta kontrol yang optimal. Dalam kaitan inilah diperlukan manajemen yang akurat dan harus dilakukan oleh institusi dakwah dengan fungsi memberikan jaminan hidup bagi para dai dalam menjamin keberhasilan dakwah serta keberlangsungannya dalam menjawab problema masyarakat yang dewasa ini bertambah kompleks.⁵

Fringe benefit atau kompensasi pelengkap adalah salah satu komponen dari sistem kompensasi, yaitu berupa kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan organisasi yang baru-baru ini diperhitungkan. Bahkan menurut Hani Handoko, program-program penyediaan "*Fringe Benefit*" menjadi semakin penting bagi organisasi dikarenakan dengan program-program pemberian kompensasi pelengkap akan memberikan keuntungan bagi organisasi salah satunya adalah peningkatan semangat kerja dan kesetiaan karyawan.

Organisasi dakwah/sosial tentunya berbeda dengan organisasi bisnis dikarenakan secara orientasi organisasi sosial dakwah bukan bertujuan untuk mencari laba atau keuntungan. Apalagi nuansa kerja yang dibangun juga menekankan pada aspek pengabdian maka bentuk kompensasi langsung berupa gaji dan upah yang mampu diberikan organisasi kepada karyawan relatif kecil. Kompensasi tersebut sangat mungkin kuantitasnya tidak sebanding dengan kompensasi karyawan di organisasi bisnis bahkan kemungkinan pula tidak terdapat pemberian kompensasi langsung berupa upah dan gaji sama sekali. Namun organisasi dakwah/sosial tentu tetap mengharapkan agar karyawan bisa selalu optimal dan semangat dalam bekerja, bahkan bisa bertahan lama di organisasi. Karenanya, kompensasi pelengkap bisa menjadi alternatif sistem kompensasi yang diberikan sebagai balas jasa atas pengabdian karyawan tersebut yang dapat diwujudkan dalam pemberian fasilitas-fasilitas kepada karyawan. Dengan demikian, kompensasi pelengkap memiliki peranan penting untuk dapat meningkatkan semangat kerja dan kesetiaan karyawan organisasi sosial dakwah dan bisa menjadi salah satu solusi atas permasalahan sistem kompensasi atau balas jasa terhadap karyawan di organisasi sosial dakwah.

Yayasan Masjid Rahmat yang terletak di Jalan Kembang Kuning, Surabaya merupakan organisasi dakwah yang memiliki sistem manajemen sumber daya manusia. Pada aspek manajemen sumber daya manusianya terdapat gejala-gejala yang menunjukkan Masjid Rahmat Kembang Kuning Surabaya memperhatikan aspek sumber daya

⁵ Munir dan Ilaihi, *Manajemen Dakwah.*, xvii.

manusia. Salah satunya tecermin dari penerapan sistem kompensasi sumber daya manusia khususnya pada sistem kompensasi pelengkap layanan karyawan di Masjid Rahmat Kembang Kuning Surabaya. Oleh sebab itu fokus dalam studi ini adalah memaparkan sistem kompensasi pelengkap berupa program layanan karyawan yang diberikan oleh Masjid Rahmat Kembang Kuning Surabaya kepada sumber daya manusianya pada tahun 2017.

Sebelumnya telah terdapat studi mengenai kompensasi pelengkap atau kompensasi tidak langsung namun memiliki fokus yang berbeda dengan tulisan yang dipaparkan kali ini, di antaranya adalah: (1) *“Pengaruh Pemberian Kompensasi Finansial Langsung dan Tidak Langsung terhadap Motivasi dan Loyalitas Karyawan di Perusahaan Manufaktur di Surabaya”* oleh Yuliana Gunawan;⁶ (2) *“Pengaruh kompensasi Finansial Langsung Dan Tidak Langsung Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Mekanik PT. Jasa Barutama Perkasa Pekanbaru”* oleh Saiful Ramadhan;⁷ (3) *“Pengaruh Kompensasi Langsung dan Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Semangat Kerja Karyawan di PT. Bandar Abadi Batam”* oleh Shinta Wahyu Hati dan Serlina Simangunson.⁸ Ketiga studi di atas menjadikan organisasi bisnis sebagai subjek yang diteliti, sementara studi ini mengkaji subjek organisasi dakwah. Secara fokus studi, ketiga studi di atas adalah studi korelasi, sementara studi ini bersifat deskriptif. Dengan demikian, studi ini

memiliki posisi sebagai kajian baru terkait sistem kompensasi pelengkap atau kompensasi tidak langsung dalam organisasi sosial dan dakwah, yang masih sangat jarang dilakukan.

Metodologi studi ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara semi terstruktur dan terbuka. Serta melalui observasi nonpartisipan. Teknik validasi pada studi ini digunakan dengan teknik triangulasi sumber berupa data yang diperoleh dari pengurus dan karyawan sebagai berikut:

Tabel 1 – Daftar Narasumber

No	Nama	Jabatan
1	Bpk. H. M	Ketua I
2	Bpk. H. M.R.	Sekretaris Umum
3	Bpk. J.P.	Karyawan

Teknik analisis data dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan dan setelah selesai di lapangan. Analisis data sebelum memasuki lapangan dilakukan terhadap data hasil studi pendahuluan atau data sekunder yang akan digunakan untuk menentukan fokus penelitian, yang masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah masuk dan selama di lapangan.⁹ Analisis data selama di lapangan menggunakan model Miles dan Huberman yakni analisis data yang dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode

⁶ Yuliana Gunawan, “Pengaruh Pemberian Kompensasi Finansial Langsung dan Tidak Langsung Terhadap Motivasi dan Loyalitas Karyawan di Perusahaan Manufaktur di Surabaya,” Jurnal, *Universitas Kristen Petra*, (2015).

⁷ Saiful Ramadhan, “Pengaruh Kompensasi Finansial Langsung dan Tidak Langsung Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Mekanik PT. Jasa Barutama,” Skripsi, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim, (2012).

⁸ Shinta Wahtu Hati dan Serlina Simangunson, “Pengaruh Pemberian Kompensasi Finansial Langsung dan Tidak Langsung Terhadap Semangat Kerja Karyawan di PT. Bandar Abadi Batam,” Jurnal, Politeknik Negeri Batam, (2016).

⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2015), 403.

tertentu. Pada saat wawancara telah dilakukan analisis terhadap jawaban yang apabila belum memuaskan akan dilanjutkan dengan pertanyaan lagi sampai tahap tertentu diperoleh data yang kredibel. Aktivitas dalam analisis data yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.¹⁰

Konsep Kompensasi

Definisi Kompensasi. Kompensasi adalah fungsi yang dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai dan layak kepada personalia untuk sumbangan mereka kepada tujuan organisasi. Walaupun beberapa penelitian tentang moral dilakukan akhir-akhir ini cenderung mengurangi pentingnya arti penghasilan dalam bentuk uang bagi karyawan namun kita tetap berpendapat bahwa kompensasi adalah salah satu fungsi manajemen personalia yang sangat penting.¹¹ Kompensasi bagi organisasi/perusahaan berarti penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja.¹² Kompensasi adalah fungsi *Human Resource Management* (HRM) yang berhubungan dengan setiap jenis *reward* yang diterima individu sebagai balasan atas pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Pegawai menukarkan tenaganya untuk mendapatkan *reward* finansial maupun nonfinansial.¹³ Sistem kompensasi yakni suatu sistem yang terdiri dari komponen-komponen kompensasi mulai dari penentuan besaran kompensasi dan cara pemberiannya.¹⁴

Manfaat kompensasi, terdiri atas manfaat bagi organisasi dan bagi karyawan. Manfaat bagi organisasi adalah: (a) akan menarik karyawan yang tingkat keterampilan yang tinggi untuk bekerja pada organisasi atau perusahaan; (b) memberikan rangsangan agar karyawan bekerja dengan maksud mencapai prestasi yang tinggi; (c) mengikat karyawan untuk bekerja pada organisasi atau perusahaan.¹⁵ Manfaat bagi karyawan seperti: (a) untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari; (b) untuk dapat menimbulkan semangat dan kegembiraan bekerja; (c) untuk dapat meningkatkan status sosial dan prestise karyawan.

Pemberian kompensasi dalam suatu organisasi, jelas mengandung tujuan-tujuan positif. Antara lain tujuan tersebut adalah sebagai berikut: (a) pemenuhan kebutuhan ekonomi. Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji, atau bentuk yang lainnya adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari dengan kata lain kebutuhan ekonominya. Dengan adanya kepastian menerima upah ataupun gaji tersebut secara periodik berarti adanya jaminan *economic security*-nya beserta keluarga yang menjadi tanggungannya; (b) pengaitan kompensasi dengan produktivitas kerja. Dalam pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja semakin produktif. Dengan produktivitas kerja yang tinggi ongkos karyawan per unit/produksi bahkan akan semakin rendah; (c) pengaitan kompensasi dengan sukses perusahaan. Makin berani suatu perusahaan atau organisasi

¹⁰ Ibid., 404.

¹¹ Edwin. B. Flippo, *Manajemen Personalia Edisi Keenam Jilid 1*, (Jakarta: Erlangga, 1984), 7.

¹² M. Kadarisman, *Manajemen Kompensasi*, (Jakarta: Rajawali Press. 2014), 23.

¹³ Ibid., 6.

¹⁴ Miftahol Arifin dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: Kopertais IV Press, 2015), 194.

¹⁵ Kadarisman, *Manajemen Kompensasi*, 9.

memberikan kompensasi yang tinggi makin menunjukkan betapa suksesnya suatu perusahaan sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan perusahaan yang digunakan untuk itu makin besar; (d) pengaitan antara keseimbangan keadilan pemberian kompensasi. Ini berarti bahwa pemberian kompensasi yang tinggi harus dihubungkan atau diperbandingkan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan yang bersangkutan pada jabatan dan kompensasi yang tinggi tersebut sehingga ada keseimbangan antara input (syarat-syarat) dan output (tingginya kompensasi yang diberikan); (e) mengendalikan biaya.¹⁶

Kompensasi Pelengkap Program Layanan Karyawan

Definisi kompensasi pelengkap menurut Wilson, dkk. adalah *benefits were traditionally considered to be the "fringe" of compensation.* (*Benefits* secara tradisional dianggap sebagai "pinggiran" kompensasi (Wilson et al., 1985)¹⁷ *Benefits* dan pelayanan tersebut disebut kompensasi tidak langsung (*Indirect Compensation*) karena biasanya diperlakukan sebagai upaya penciptaan kondisi lingkungan kerja yang menyenangkan dan tidak secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja. Kompensasi dalam bentuk upah atau gaji disebut kompensasi langsung (*direct compensation*) karena hal ini didasarkan pada faktor-faktor pekerjaan kritis atau pelaksanaan kerja.¹⁸ Tujuan pemberian kompensasi pelengkap

adalah untuk mempertahankan karyawan organisasi dalam jangka panjang.¹⁹ Dengan menawarkan *benefits* yang dihargai oleh karyawan, organisasi berharap dapat memikat karyawan terbaik untuk menerima pekerjaan di perusahaan dan mempertahankan karyawan yang paling bisa membantu memenuhi tujuan organisasi.²⁰

Manfaat kompensasi pelengkap adalah: (a) Penarikan lebih efektif; (b) Peningkatan semangat kerja dan kesetiaan; (c) Penurunan perputaran karyawan dan absensi; (d) Pengurangan kelelahan; (e) Pengurangan serikat karyawan, baik sekarang maupun di waktu luang; (f) Hubungan masyarakat yang lebih baik; (g) Pemuasan kebutuhan-kebutuhan karyawan; (h) Minimalisasi biaya kerja lembur (i) Pengurangan ancaman intervensi pemerintah.²¹ Prinsip pokok program-program *benefits* karyawan adalah bahwa *benefits* harus memberikan kontribusi kepada organisasi paling tidak sama dengan biaya yang dikeluarkan. Di samping pedoman dasar ini, ada beberapa prinsip lain yang perlu diperhatikan, yaitu: (a) program *benefit* karyawan hendaknya memuaskan kebutuhan nyata; (b) *benefits* hendaknya sesuai dengan kegiatan-kegiatan dimana pendekatan kelompok lebih efisien daripada perseorangan; (c) *benefits* hendaknya disusun atas dasar cakupan kegunaan seluas mungkin; (d) ada program komunikasi yang terencana baik dan mempunyai jangkauan luas agar program pelayanan karyawan bermanfaat bagi perusahaan; (e) biaya-biaya program *benefit* hendaknya dapat dihitung

¹⁶ Arifin dkk, *Manajemen Sumber.*, 184.

¹⁷ Barton L. Weathington and Lois E. Tetrick, "Compensation or Right: An Analysis of Employee Fringe Benefit Perception," *Jurnal Development Dimensions International*, (2000).

¹⁸ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia Edisi 2*, (Yogyakarta, BPFE: 2001), 184.

¹⁹ Ibid., 184.

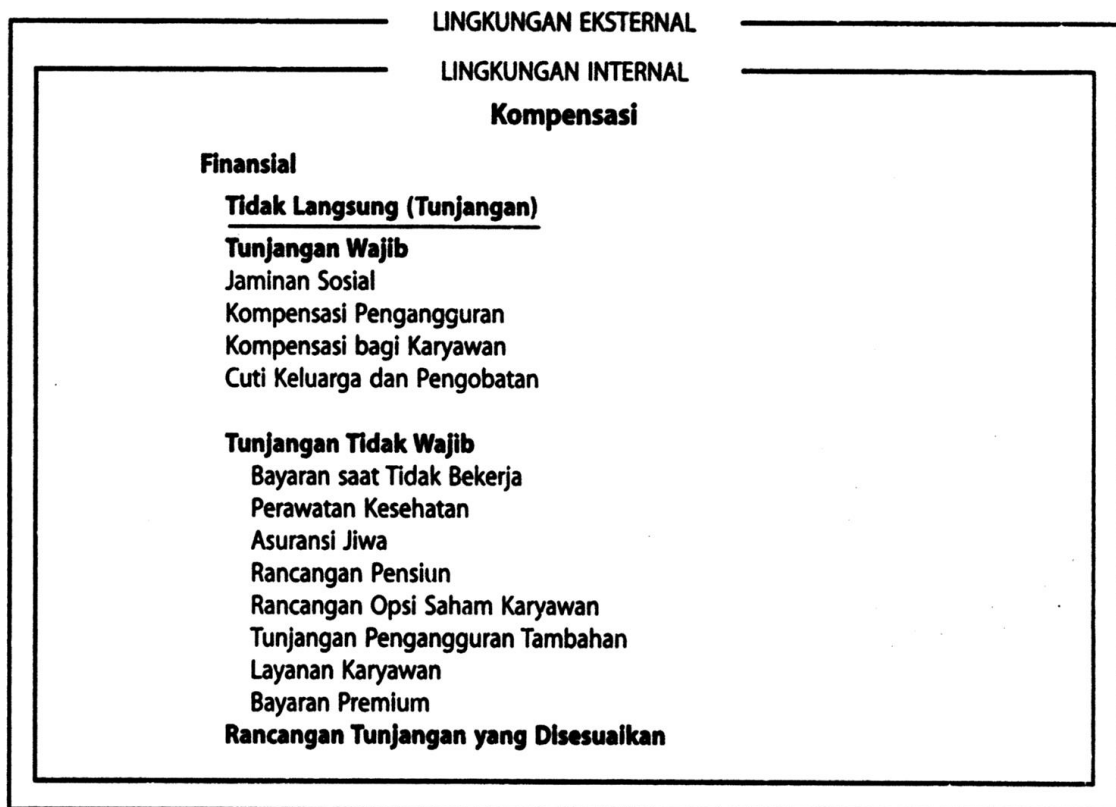
²⁰ Weathington and Tetrick, "Compensation or Right."

²¹ Handoko, *Manajemen Personalialia.*, 184.

dan dikelola dengan kebijaksanaan pembelanjaan yang baik.

Berbagai bentuk kompensasi pelengkap yang berbeda mempunyai bermacam-macam nama dalam industri. Ada banyak organisasi yang memberi nama program-program pelayanan. "Organisasi-organisasi lain memperlakukan sebagai pembayaran di luar gaji/upah atau *benefits* karyawan, banyak organisasi lainnya lagi menyebutnya dengan istilah tunjangan. Apapun

sebutannya, program-program penyediaan kompensasi pelengkap dapat dikelompokkan menjadi empat kategori yaitu: (a) pembayaran upah untuk waktu tidak bekerja (*time off benefits*); (b) perlindungan ekonomis terhadap bahaya; (c) program-program pelayanan karyawan (fasilitatif); (d) pembayaran kompensasi pelengkap yang ditetapkan secara legal.²² Menurut R. Wayne Mondy komponen-komponen kompensasi pelengkap adalah sebagaimana dalam gambar berikut:



Gambar 1 – Komponen-Komponen Kompensasi Pelengkap Menurut R. Wayne Mondy

Program-Program Pelayanan Karyawan

Pelayanan-pelayanan fasilitatif adalah kegiatan-kegiatan yang secara normal harus

dilakukan karyawan sendiri dalam kehidupan sehari-harinya. Dalam kenyataannya banyak perusahaan yang menyediakan berbagai bentuk bantuan atau

²² Ibid., 184.

pelayanan di bidang kehidupan rutin karyawan tersebut. Masing-masing program pelayanan bermaksud untuk memenuhi berbagai kebutuhan yang terus-menerus. Kegiatan-kegiatan pelayanan perusahaan dapat berupa, *pertama*, program-program rekreasi. Program rekreasional bisa dibagi menjadi dua tipe pertama, kegiatan-kegiatan olahraga. Kedua, kegiatan-kegiatan sosial. Lebih lanjut kegiatan-kegiatan olahraga dapat diklasifikasikan menjadi olahraga regu perusahaan dan cari keringat. Regu olahraga perusahaan dimaksudkan untuk membentuk sebuah tim yang mewakili organisasi dalam kompetisi dengan lembaga-lembaga lain. Tipe kegiatan ini berguna untuk meningkatkan hubungan masyarakat, publikasi, dan kebanggaan karyawan terutama bila tim sukses. Tipe kegiatan olahraga kedua merupakan kegiatan yang diikuti karyawan dalam jumlah lebih besar. Perusahaan-perusahaan sering membentuk klub-klub latihan karyawan dalam berbagai cabang olahraga seperti bulu tangkis, tenis, bola voli, berenang, dan sebagainya. Bahkan banyak perusahaan membangun sendiri fasilitas-fasilitas olahraganya. Berbagai fasilitas rekreasional ini sangat berguna dalam penarikan karyawan. Apa manfaat-manfaat yang diperoleh dengan adanya program-program piknik atau darmawisata, pembentukan kelompok musik, dan kegiatan-kegiatan olahraga? Manfaat tak berwujud pertama adalah meningkatkan semangat kerja. Berbagai manfaat lainnya mencakup peningkatan kesehatan karyawan yang selanjutnya secara tidak langsung diikuti kenaikan produktivitas, perbaikan semangat korps, fungsi sebagai peralatan penarikan dan terutama membuat perusahaan dipandang sebagai "tempat yang baik untuk bekerja."

Kedua, kafetaria. Banyak perusahaan yang menyediakan kafetaria untuk memberikan pelayanan makan dan minum bagi karyawan atau hanya sekadar menyediakan ruang tempat duduk untuk makan dan minum yang dibawa sendiri oleh para karyawan. Di samping itu perusahaan sering bermaksud untuk memperbaiki gizi karyawan. Ketidaktepatan menu atau kualitas makanan, terutama pada pekerjaan-pekerjaan berat akan menyebabkan karyawan cepat lelah dan menurunkan produktivitasnya dalam periode tertentu. *Ketiga*, perumahan. Masalah tersedianya tempat tinggal atau rumah bagi karyawan mempunyai pengaruh cukup besar pada pelaksanaan kerja. Penyediaan rumah dinas, mes, atau asrama perusahaan akan sangat membantu para karyawan terutama bagi mereka yang baru pindah dari lokasi lain sehingga mereka dapat bekerja lebih optimal. Lebih lanjut dalam kenyataannya para karyawan yang memiliki sendiri akan lebih stabil dalam artian perputaran karyawan. Oleh karena itu beberapa perusahaan memberikan bantuan keuangan yang biasa disebut tunjangan perumahan kepada karyawan untuk membeli rumah atau menyewa.

Keempat, beasiswa pendidikan. Barangkali bentuk program pelayanan karyawan yang paling luas ditawarkan adalah bantuan beasiswa karyawan melalui apa yang disebut tugas belajar dan penyediaan perpustakaan. Program tugas belajar perlu memperhatikan beberapa pedoman. Pertama, bidang yang diambil hendaknya berkaitan dengan pekerjaan. Kedua, bidang yang dipelajari hendaknya dapat menuju pada pencapaian gelar dan ketiga karyawan harus tetap bekerja pada perusahaan sesuai tugas

belajar dalam jangka waktu tertentu sesuai perjanjian. Beasiswa merupakan *fringe benefit* yang menguntungkan kedua belah pihak. Karyawan memperoleh pengetahuan dan keterampilan tambahan yang bermanfaat bagi pengembangan pribadi, organisasi mendapatkan sumber daya manusia yang terampil dan terlatih untuk melaksanakan pekerjaan. Rencana-rencana seperti itu juga akan membantu untuk meningkatkan semangat kerja dan mengurangi perputaran karyawan.

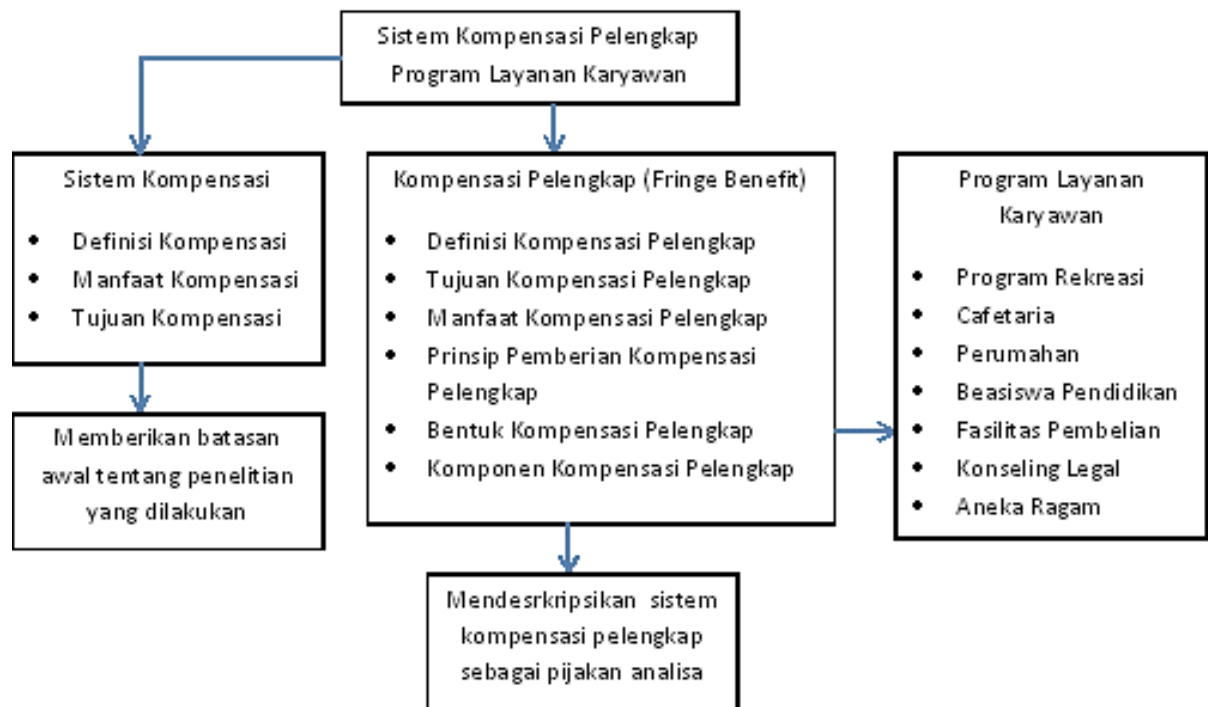
Kelima, fasilitas pembelian. Ada beberapa perusahaan yang membuka toko perusahaan. Program-program ini dapat dibenarkan bila tidak ada toko-toko di luar perusahaan atau bila hanya ada sedikit toko yang mengambil manfaat situasi monopoli sehingga harga barang-barang yang dijual mahal. Bagaimanapun juga banyak perusahaan melakukan hal itu dan menjual berbagai barang dengan berbagai potongan harga. *Keenam*, konseling finansial dan legal. Bila karyawan mempunyai berbagai masalah atau kesulitan finansial dan legal, produktivitas, dan semangat kerja akan sangat terpengaruh. Tetapi bila karyawan memerlukan bantuan, perusahaan sebaiknya menyediakan dan mengulurkan tangan untuk membantu pemecahan

berbagai masalah mereka. Sebagai contoh bila seseorang karyawan menghadapi kesulitan finansial dia mungkin bisa dibantu dengan pinjaman dari koperasi karyawan, yayasan, atau dana khusus perusahaan.

Ketujuh, aneka ragam pelayanan lain. Di samping program-program pelayanan pokok yang diuraikan di atas, ada banyak bentuk pelayanan lain yang diberikan oleh perusahaan-perusahaan tertentu untuk memenuhi berbagai masalah khusus. Banyak perusahaan memberi pakaian kerja secara gratis dimana pekerjaan adalah kotor dan kasar atau perusahaan-perusahaan lain membagikan pakaian seragam untuk mempromosikan identitas perusahaan. Fasilitas kendaraan (transportasi) dan tempat parkir disediakan bila hal itu mahal dan menjadi masalah atau hambatan utama para karyawan. Bentuk-bentuk pelayanan lainnya antara lain pemberian beasiswa bagi anak-anak karyawan, bingkisan lebaran, dan sebagainya.²³

Terkait dengan sistem kompensasi pelengkap program karyawan yang dilakukan di Masjid Rahmat, dalam studi ini digambarkan kerangka berpikir sebagai berikut:

²³ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Edisi 2*, 187-190



Profil Yayasan Masjid Rahmat

Masjid Rahmat sudah ada sejak zaman Majapahit, usianya lebih dari 700 tahun yang didirikan oleh Raden Rahmat atau Sunan Ampel yang kemudian diasuh oleh Mbah Karimah atau Mbah Kembang Kuning atau Mbah Wirosroyo yang merupakan mertua dari Sunan Ampel. Masjid Rahmat juga dikenal sebagai Langgar Tiban dikarenakan keberadaannya setelah Raden Rahmat menuju wilayah Ampel untuk berdakwah ternyata meninggalkan masjid yang tidak disadari. Oleh sebab itu keberadaannya seperti ada dengan sendirinya (tiban) yang kemudian pada tahun 1966 hingga tahun 1967 mengalami perluasan atas bantuan dari Menteri Agama Bapak Syarifudin Zuhri.²⁴

Masjid Rahmat pun akhirnya punya ciri khas bangunan berbentuk semanggi yang juga menjadi ikon Surabaya lalu Masjid Rahmat ditarik menjadi cagar budaya. Penguatan kelembagaan dilakukan dengan mendirikan Yayasan Masjid Rahmat. Kemudian dimulailah dakwah melalui radio dengan dibentuknya Radio Yasmara (Yayasan Masjid Rahmat) yang menjadi alat dan rujukan untuk mengetahui waktu salat bagi masyarakat Surabaya dan sekitarnya. Pada sekitar tahun 80-an, kegiatan Yayasan Masjid Rahmat berkembang dengan mendirikan lembaga pendidikan setingkat TK, SD, dan SMP Rahmat sebagai sarana pendidikan bagi masyarakat sekitar. Sebagai sebuah yayasan, Yayasan Masjid Rahmat memiliki karyawan untuk menangani berbagai bidang pekerjaan, mulai dari urusan

²⁴ H. M., Wawancara, Surabaya, 19 September 2016

peribadatan/masjid, dakwah melalui radio, pendidikan, dan lain-lain.

Deskripsi Sistem Kompensasi Pelengkap Program Layanan Karyawan Yayasan Masjid Rahmat Surabaya

1. Jenis-jenis Kompensasi Pelengkap Program Layanan Karyawan

Terdapat beberapa jenis kompensasi pelengkap layanan karyawan Yayasan Masjid Rahmat Surabaya. *Pertama*, tempat tinggal. Sebagaimana dalam konsep bahwasanya masalah tersedianya tempat tinggal atau rumah bagi karyawan mempunyai pengaruh cukup besar pada pelaksanaan kerja. Penyediaan rumah dinas, mes, atau asrama akan sangat membantu karyawan terutama bagi mereka yang baru pindah dari lokasi lain. Atas dasar itulah pengurus berupaya menyediakan tempat tinggal, namun khusus untuk imam rawatib saja. Sebagaimana disampaikan dua narasumber yang merupakan pengurus harian Yayasan. Beliau menjelaskan bahwa untuk kenyamanan dan kemudahan, Yayasan menyediakan tempat tinggal dalam bentuk kamar yang memadai untuk Imam Rawatib, sebab jarak rumahnya jauh di Lamongan.²⁵ Hal senada juga diungkap oleh salah seorang karyawan, bahwa memang ada tempat tinggal khusus yang disediakan untuk imam rawatib.²⁶

Berdasarkan penjelasan narasumber, penyediaan rumah untuk imam rawatib di Masjid Rahmat tentunya untuk membantu Imam Rawatib yang secara rumah berada di

Lamongan padahal tugas beliau adalah menjadi imam salat selama empat hari dan tentunya harus tepat waktu dalam memimpin salat jemaah. Penyediaan tempat tinggal tersebut hanya ditujukan untuk imam saja sebab rumah imam yang jauh sedangkan untuk karyawan lain dikarenakan rumah karyawan lain tidak begitu jauh dari Masjid Rahmat Surabaya. Karyawan tersebut selama menjadi Imam Rawatib di sana maka boleh menempati rumah tersebut asal tidak membawa keluarga sebab secara kapasitas rumah tidak terlalu besar. Jadi ada kompensasi pelengkap program layanan karyawan dalam bentuk tempat tinggal bagi imam di Masjid Rahmat Kembang Kuning Surabaya.

Kedua, kafetaria (kantin). Sebagaimana konsep bentuk kompensasi pelengkap berupa layanan karyawan, banyak perusahaan menyediakan kafetaria untuk memberikan pelayanan dan minuman bagi karyawan atau hanya sekadar menyediakan ruang tempat duduk untuk makan dan minum yang dibawa karyawan sendiri. Pengurus Yayasan Masjid Rahmat juga memiliki program tersebut, dalam bentuk penyediaan fasilitas minuman bagi karyawan. Sebagaimana dijelaskan Bapak H.M. dan H.M.R. bahwa penyediaan tersebut sudah lama ada terutama untuk karyawan dan tamu. Bapak J.P. merinci bahwa Yayasan menyediakan fasilitas air minum (air galon), kopi, teh, susu, peralatan untuk membuat minuman, termasuk juga kulkas. Karyawan tinggal membuat sendiri jika membutuhkan minuman kopi, teh, susu, atau sekadar air putih.²⁷

²⁵ Bapak H.M. dan Bapak M.R. *Wawancara oleh penulis*, Surabaya, September, 2016.

²⁶ Bapak J.P. *Wawancara oleh Penulis*, Surabaya, September 2016.

²⁷ Ibid.

Jadi ada kompensasi pelengkap program layanan karyawan dalam bentuk fasilitas kafeteria namun hanya berupa pemberian minum bagi karyawan di Masjid Rahmat Kembang Kuning Surabaya sehingga tidak ada penyediaan makan siang dan sebagainya, dan secara pemberian tidak ada petugas khusus yang menyiapkan minuman tersebut kepada karyawan seperti *office boy* kecuali untuk para kiai, hal ini dikarenakan kondisi organisasi yang merupakan organisasi dakwah yang tentu berbeda dengan organisasi bisnis.

Ketiga, aneka ragam pelayanan lain berupa pemberian seragam. Sebagaimana dalam konsep bahwa bentuk kompensasi pelengkap layanan karyawan disamping program-program pelayanan pokok juga terdapat aneka ragam pelayanan lain seperti pemberian pakaian kerja atau seragam. Hal tersebut sekaligus sebagai identitas dan untuk mempromosikan identitas perusahaan. Dalam hal ini pengurus Yayasan Masjid Rahmat juga berupaya menyediakan seragam bagi karyawan. Berdasarkan penuturan Bapak H. M.R., menjelaskan bahwa semua karyawan mengenakan seragam sesuai dengan posisinya masing-masing. Kalau yang di kantor ada tiga jenis, yaitu: (a) senin dan selasa model putih bergaris motif; (b) rabu dan kamis model polos baju takwa; (c) jumat dan sabtu baju batik. Untuk petugas *security* juga ada seragamnya sendiri warna hitam dan warna biru. Bapak J.P. selaku karyawan kantor membenarkan bahwa ada seragam yang harus digunakan pada hari-hari tertentu sebagaimana di atas. Bapak H.M. menjelaskan mengapa ada seragam, supaya

karyawan senang ke kantor dengan pakaian yang sama. Selain itu juga di lapangan untuk membedakan antara orang awam dan karyawan. Seperti misalnya petugas keamanan masjid, yang memiliki seragam khusus, sehingga dapat diketahui identitas dan kewenangannya sebagai petugas keamanan masjid.²⁸

Berdasarkan wawancara dengan narasumber bahwa pemberian seragam di Masjid Rahmat pun memang ada untuk membuat karyawan merasa dimanusiakan, karena dihargai dan diakui bidang kerjanya sehingga lebih semangat bekerja, juga memberikan identitas yang membedakan dengan pengunjung agar bisa menjalankan kewenangannya sebagai bagian dari Masjid Rahmat. Seragam yang diberikan pun bergantung tugas masing-masing.

Keempat, aneka ragam pelayanan lain berupa beasiswa pendidikan anak. Sebagaimana konsep bentuk kompensasi pelengkap layanan karyawan di samping program-program pelayanan pokok, banyak perusahaan lain yang memberikan beasiswa bagi anak-anak karyawan. Dalam hal ini pengurus Yayasan Masjid Rahmat juga memberikan bantuan beasiswa pendidikan bagi anak karyawan. Sebagaimana hasil wawancara dengan narasumber yang menjelaskan bahwasanya bagi anak-anak karyawan yang bersekolah di sekolah yang dinaungi Yayasan Masjid Rahmat maka akan diberikan bantuan biaya pendidikan seperti terbebas dari uang pendaftaran bahkan sampai gratis sebagai balas jasa atas pengabdian karyawan sehingga menunjukkan pengurus Masjid Rahmat pun

²⁸ Bapak H. M.R., Bapak H. M., Bapak J.P. *Wawancara oleh Penulis*, Surabaya, september 2016.

memberikan kompensasi pelengkap program layanan karyawan yakni berupa aneka ragam pelayanan lain berupa beasiswa pendidikan anak

Kelima, Pemberangkatan umrah. Sebagaimana konsep bentuk kompensasi pelengkap layanan karyawan di samping program-program pelayanan pokok ada pula bentuk aneka ragam pelayanan lain. Dalam hal ini pengurus Yayasan Masjid Rahmat mengadakan program pemberangkatan umrah bagi karyawannya. Hal tersebut dimungkinkan karena ada donatur masjid yang membantu. Oleh karenanya akhirnya dijadikan program. Bapak H.M. menuturkan bahwa program pemberangkatan umrah tersebut dimulai dari karyawan yang paling bawah, seperti petugas kebersihan dan petugas parkir. Sampai dengan saat ini telah terdapat enam karyawan yang sudah diberangkatkan. Bapak H.M.R. dan Bapak J.P. menyatakan bahwa program tersebut adalah untuk yang belum pernah berangkat umrah dan haji.²⁹

Dengan adanya program pemberangkatan umrah di Masjid Rahmat membuat karyawan masjid Rahmat semakin ingin meningkatkan kinerjanya sebagai karyawan dan ingin mengabdikan di organisasi namun dikarenakan secara biaya ditanggung pihak luar dan secara konsep awal untuk mengumrahkan berasal dari pihak luar termasuk dalam pendanaan sehingga bukan merupakan kebijakan organisasi atau perusahaan apalagi dalam program *benefit* atau kompensasi pelengkap ada prinsip pertimbangan dana yang dimiliki oleh organisasi. Jadi program pemberangkatan

umrah bukan merupakan kompensasi pelengkap program layanan karyawan.

2. Pertimbangan Pemberian Kompensasi Pelengkap Layanan Karyawan

Sebagaimana prinsip dalam pemberian kompensasi pelengkap bahwa dalam pertimbangan pemberian kompensasi pelengkap yakni: (a) Program *benefit* karyawan hendaknya memuaskan kebutuhan nyata; (b) *Benefit* hendaknya sesuai dengan kegiatan-kegiatan dimana pendekatan kelompok lebih efisien dibandingkan perseorangan; (c) *Benefit* hendaknya disusun atas dasar cakupan kegunaan seluas mungkin; (d) Ada program komunikasi yang terencana baik dan mempunyai jangkauan luas agar program pelayanan karyawan bermanfaat bagi perusahaan; (e) Biaya-biaya program *benefit* hendaknya dapat dihitung dan dikelola dengan kebijaksanaan pembelanjaan yang baik.

Adapun menurut pengurus Yayasan Masjid Rahmat mengenai pertimbangan pemberian bentuk-bentuk kompensasi pelengkap program layanan karyawan salah satunya adalah pertimbangan anggaran atau biaya. Sebagaimana dituturkan Bapak H.M. bahwa misalnya penyediaan seragam itu menyesuaikan dengan anggaran yang ada, artinya tidak harus seragam yang bagus, tetapi yang penting ada dan bisa menjadi identitas.³⁰ Berdasarkan data yang diperoleh pengurus Masjid Rahmat yakni Bapak H.M. selaku ketua I Masjid Rahmat Surabaya dan Bapak H.M.R. selaku sekretaris umum Masjid Rahmat Surabaya menunjukkan ada aspek perencanaan dan

²⁹ Ibid.

³⁰ Ibid.

pertimbangan dalam merumuskan program kompensasi pelengkap layanan karyawan sebagai berikut: (1) memang ada bentuk program-program kompensasi pelengkap layanan karyawan di Masjid Rahmat seperti pemberian seragam, perangkat kerja, dan sebagainya. Hal ini menunjukkan adanya penentuan program personalia yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah disusun untuk organisasi; (2) program-program layanan karyawan yang ada tujuannya adalah agar meningkatkan *performance* sumber daya manusia, agar ada peningkatan kinerja, memperbaiki administrasi, dan supaya mereka merasa senang atau dimanusiakan. Hal ini tentunya menunjukkan pertimbangan program *benefit* karyawan atas dasar memuaskan kebutuhan nyata berdasarkan kondisi karyawan apalagi karena kondisi lembaga tidak bisa menggaji sumber daya manusianya secara lebih; (3) program-program layanan karyawan yang ada ditujukan untuk seluruh karyawan seperti pemberian minuman gratis, pemberian seragam, dan perangkat kerja bahkan untuk fasilitas minum gratis saat karyawan sedang libur bekerja bisa menikmati hal ini menunjukkan pertimbangan program *benefit* karyawan atas dasar cakupan kegunaan seluas mungkin dan menggunakan pendekatan bersama dibandingkan dengan perorangan sehingga lebih efisien; (4) program-program layanan karyawan didasarkan pada alokasi anggaran yang diperhitungkan. Hal ini menunjukkan bahwasanya sesuai dengan konsep biaya-biaya atau anggaran, alokasi program layanan karyawan harus dihitung dan dikelola dengan kebijaksanaan pembelanjaan yang baik.

3. Manfaat Adanya Sistem Kompensasi Pelengkap Program Layanan Karyawan

Sebagaimana manfaat dari adanya pemberian kompensasi pelengkap bahwasanya dengan adanya pemberian kompensasi pelengkap dapat bermanfaat bagi organisasi dan karyawan maka hal tersebut juga dirasakan oleh pengurus Masjid Rahmat maupun karyawan Masjid Rahmat. Sebagaimana disampaikan Bapak J.P. selaku karyawan dengan adanya berbagai fasilitas dan program pelayanan karyawan sebagaimana di atas semakin meningkatkan kinerjanya, karena bisa memudahkan karyawan. Selain itu dengan adanya program seperti beasiswa anak karyawan, membuatnya bersyukur dan berkeinginan untuk mengabdikan serta meningkatkan kinerja yang lebih baik lagi.³¹

Berdasarkan wawancara dengan Bapak J.P. selaku karyawan Masjid Rahmat Surabaya didapatkan data bahwasanya Bapak J.P. ketika mendapatkan fasilitas-fasilitas tersebut mulai dari seragam, bisa menikmati fasilitas minum gratis, mendapatkan perangkat kerja, dan mendapatkan bantuan pendidikan ketika anak-anaknya bersekolah di SD Rahmat membuat dirinya semakin bersyukur dan ingin mengabdikan dengan baik serta semakin meningkatkan kinerjanya. Hal ini menunjukkan tujuan yang diharapkan oleh pengurus dengan memberikan kompensasi pelengkap kepada karyawan agar mereka senang dan semakin meningkatkan kinerjanya berhasil memberikan manfaat bagi organisasi sebagaimana konsep kompensasi pelengkap yakni membuat karyawan semakin meningkat semangat kerjanya dan semakin

³¹ Ibid.

loyal terhadap organisasi seperti dalam pelayanan terhadap jamaah, menjadi imam salat jamaah dengan tepat waktu dan sebagainya

Kesimpulan

Berdasarkan temuan data dan analisis di atas terkait sistem kompensasi pelengkap layanan karyawan tahun 2017 ditinjau dari konsep kompensasi pelengkap dapat diambil beberapa kesimpulan yakni *pertama*, adanya program-program layanan karyawan yang diberikan sebagai kompensasi pelengkap, yakni, adanya fasilitas seragam kerja, fasilitas pemberian minuman gratis, fasilitas perangkat kerja, fasilitas bantuan beasiswa pendidikan anak, dan tempat tinggal untuk imam sedangkan adanya program umrah tidak bisa dikategorikan sebagai program kompensasi pelengkap layanan karyawan dikarenakan program umrah bukan berasal

dari perumusan internal maupun bukan berasal dari pendanaan Yayasan Masjid Rahmat. *Kedua*, sesuai dengan data yang diperoleh, tujuan, dan pertimbangan dimunculkannya kompensasi pelengkap program layanan karyawan berupa fasilitas-fasilitas tersebut yakni mempertimbangkan aspek kebutuhan nyata karyawan sehingga karyawan merasa dihargai dan dimanusiakan, mempertimbangkan cakupan layanan karyawan yang bisa dinikmati oleh seluruh karyawan dan mempertimbangkan biaya atau anggaran yang dimiliki sehingga dengan begitu karyawan menjadi semakin semangat bekerja dan setia untuk mengabdikan. *Ketiga*, manfaat yang didapat dengan adanya sistem kompensasi pelengkap program-program layanan karyawan yang diberikan kepada karyawan semakin meningkatkan semangat kerja karyawan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Bibliografi

- Arifin, Miftahol, dkk. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Kopertais IV Press, 2015.
- Flippo, Edwin. B. *Manajemen Personalial Edisi Keenam, Jilid 1*. Jakarta: Erlangga, 1984.
- Handoko, Hani. T. *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE, 2001.
- Kadarisman, M. *Manajemen Kompensasi*. Jakarta: Rajawali Press, 2014.
- Mondy, Wayne. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kesepuluh, Jilid 2*. Jakarta: Erlangga, 2008.
- Munir, Muhammad dan Ilaihi, Wahyu. *Manajemen Dakwah*. Jakarta: Prenada Media, 2006.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta, 2015.
- Suparyadi. *Manajemen Sumber Daya Manusia - Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Andi, 2015.
- Ramadhan, Saiful. "Pengaruh Kompensasi Finansial Langsung dan Tidak Langsung Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Mekanik PT. Jasa Barutama," Skripsi, Universitas Islam Negeri Syarif Kasim, 2012.
- Hati, Shinta Wahtu, dan Serlina Simangunsong. "Pengaruh Pemberian Kompensasi Finansial Langsung dan Tidak Langsung Terhadap Semangat Kerja Karyawan di PT. Bandar Abadi Batam," Jurnal, *Universitas Kristen Petra*, 2016.

Gunawan, Yuliana. "Pengaruh Pemberian Kompensasi Finansial Langsung dan Tidak Langsung Terhadap Motivasi dan Loyalitas Karyawan di Perusahaan Manufaktur di Surabaya," Jurnal, *Universitas Kristen Petra*, 2015.

Weathington, Barton L, and Lois E. Tetrick. "Compensation or Right: An Analysis of Employee "Fringe" Benefit Perception," *Jurnal Development Dimensions International*, 2000.