

**ANALISIS PEMBERIAN KOMPENSASI NON FINANSIAL PNS DI ORGANISASI MILITER***Analysis of Non-financial Compensation of Civil Servants in a Military Organization*¹Tumisih, ²Lidia Maasir¹²Manajemen Sumber Daya Aparatur STIA LAN Bandunge-mail : ¹ tumisih07@gmail.com, ² lidia.maasir@gmail.com**INFORMASI ARTIKEL***Article history:*

Dikirim Tanggal : 29 Januari 2018

Revisi Pertama Tgl. : 23 April 2018

Diterima Tanggal : 5 Juni 2018

Kata Kunci :

Kompensasi, kompensasi non-finansial

Keywords :*Compensation, non-financial compensation.***ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran pelaksanaan pemberian kompensasi non finansial, hambatan-hambatan dan upaya-upaya yang telah dilakukan di salah satu organisasi militer dalam mengatasi permasalahan-permasalahan pemberian kompensasi non finansial Pegawai Negeri Sipil (PNS). Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa permasalahan utama adalah pemberian kompensasi non finansial kepada PNS dibatasi. Namun terdapat beberapa upaya yang telah dilakukan untuk mengoptimalkan pemberian kompensasi non-finansial antara lain seperti pemberian izin belajar kepada PNS yang ingin melanjutkan kuliahnya, serta mengizinkan Pegawai Negeri Sipil untuk dipindahkan ke satuan/departemen lainnya agar dapat meningkatkan karir pegawai tersebut.

Abstract

The purpose of this study is to know the description of the non-financial compensation implementation, obstacles and efforts that have been done in a military organization in overcoming the problems of non-financial compensation of Civil Servants. This research used descriptive research method with qualitative approach. Data collecting techniques used were interview and study documentation. The results show that the main problem is the non-financial compensation to the civil servant given were limited. However there have been several attempts that had been made to optimize non-financial compensation such as the permission to further studies for civil servant who are interested, and allowing civil servant to be transferred to other organization/department to enhance their career.

A. PENDAHULUAN

Dalam upaya memberikan kepuasan bagi para pegawai dalam bekerja, setiap organisasi baik swasta maupun pemerintahan memberikan imbalan atas kontribusinya kepada organisasi. Imbalan tersebut dinamakan kompensasi. Kompensasi yang diberikan pegawai tersebut banyak macamnya. Mulai dari dalam bentuk uang, hadiah-hadiah, penghargaan-penghargaan, jaminan-jaminan sosial dan fasilitas-fasilitas kerja lainnya.

Menurut bentuknya, kompensasi terbagi menjadi dua yaitu finansial dan non finansial. Sedangkan dilihat dari cara pemberiannya, kompensasi finansial dibagi menjadi dua yaitu langsung maupun tidak langsung. Kompensasi

finansial langsung berupa uang yang secara langsung diterima oleh pegawai pada waktu yang telah ditentukan. Sedangkan kompensasi finansial secara tidak langsung adalah kompensasi yang diberikan organisasi kepada pegawai dalam bentuk uang maupun fisik yang bersifat tetap, tetapi tidak secara langsung diterima pegawai, melainkan dalam waktu yang lama.

Selain dalam bentuk uang dan fisik, organisasi juga memberikan kompensasi dalam bentuk ketenangan, kesenangan, kenyamanan dan ketentraman kerja. Atau lebih dikenal sebagai kompensasi non finansial. Menurut Mondy (2008: 320), kompensasi non finansial terdiri dari kepuasan yang seseorang terima dari pekerjaan itu sendiri dan atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik

dimana seseorang bekerja. Hal ini dimaksudkan supaya pegawai terpuaskan kebutuhannya, baik secara fisik maupun psikisnya. Pelaksanaan pemberian kompensasi baik finansial maupun non finansial harus dilaksanakan secara adil, artinya didasarkan pada tingkat kesulitan pekerjaan, resiko pekerjaan, besar kecilnya biaya hidup dan dengan ukuran tidak terlalu berlebihan. Karena jika tidak memperhatikan hal-hal tersebut, maka akan menimbulkan persepsi yang negatif tentang organisasi dan kekecewaan pegawai terhadap organisasi tersebut. Dalam beberapa penelitian sebelumnya, pemberian kompensasi non-finansial dikatakan dapat mempengaruhi produktivitas kerja (Purwaningsih dan Suwitho, 2012), kepuasan kerja (Etichasarie, Sunuharyo dan Mayowan, 2016) serta kinerja pegawai (Afrida, Sunuharyo dan Astuti, 2014, Hamdan dan Setiawan, 2014, Permata Sari, Kusuma dan Mahadewi, 2016) serta dalam suatu organisasi.

Menurut Simamora (2006:444) terdapat berbagai cara pemberian kompensasi non-finansial

antara lain pekerjaan itu sendiri yaitu pekerjaan yang menarik, yang memiliki tantangan serta adanya pengakuan atas kerja yang dihasilkan. Selain itu, lingkungan kerja yang kondusif juga merupakan contoh kompensasi non finansial yang dapat diberikan oleh organisasi.

Selain pemberian kompensasi finansial, organisasi militer juga menerapkan pemberian kompensasi non finansial. Namun berdasarkan hasil pengamatan masih terdapat beberapa permasalahan terkait dengan pemberian kompensasi non finansial. Pegawai Negeri Sipil masih merasakan bahwa pekerjaan yang diberikan dianggap tidak menarik dan menantang. Tugas yang diberikan merupakan tugas yang dilakukan secara rutin, sehingga ada beberapa personil Pegawai Negeri Sipil yang merasakan kejenuhan terhadap tugas tersebut. Hal tersebut juga diindikasikan menjadi penyebab kurangnya rasa tanggung jawab pegawai Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Selain itu, terdapat beberapa Pegawai Negeri Sipil yang

Tabel 1 Data Ketidaksesuaian latar belakang pendidikan dengan tugas pekerjaan PNS

No	Latar Belakang Pendidikan	Tugas Pekerjaan
1	Sarjana Pendidikan Agama Islam	Pengemudi
2	Sarjana Teknik	Pengatur Agenda
3	Sarjana Syariah	Pengatur Agenda
4	Sarjana Pendidikan	Penata Latihan
5	Sarjana Peternakan	Pengatur Data dan Pengendalian Kekuatan
6	Sarjana Ekonomi	Pengatur Pendidikan Personel Sipil

Sumber: Bagian Personel 2017

memiliki latar belakang pendidikan S1 namun tidak ditempatkan sebagaimana mestinya. Tabel 1 menunjukkan latar belakang pendidikan dan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

Terdapat 40 orang personel yang tidak mendapatkan pengakuan atas tugas-tugas yang dibebankan kepada mereka. Mereka tidak masuk dalam Target Operasional Prosedur Daftar Susunan Personel Pegawai (TOP DSPP) di tahun 2017. Artinya 40 PNS tersebut tidak dapat masuk dalam susunan jabatan sesuai dengan pangkat/golongan PNS di tahun 2017. Hal ini disebabkan oleh terjadinya selisih antara kebutuhan TOP DSPP 2016 dengan 2017. TOP DSPP 2016 jumlahnya 154 PNS sedangkan kebutuhan TOP DSPP 2017 hanya 114 PNS. Hal ini disebabkan oleh adanya jabatan-

jabatan PNS yang diberikan kepada militer. Akibat kelebihan personel tersebut status tugas dan

Tabel 2 Data Kekuatan PNS 2016

NO	GOL	TOP DSPP	JUMLAH NYATA 2016
1	III/d	} 16	10
2	III/c		4
3	III/b		35
4	III/a		12
5	II/d	} 181	71
6	II/c		19
7	II/b		-
8	II/a		3
Jumlah		104	154

Sumber: Bagian Personel 2017

Tabel 3 Data Kekuatan PNS 2017

NO	GOL	TOP DSPP	JUMLAH NYATA 2017
1	III/d	}	10
2	III/c		4
3	III/b		13
4	III/a	8	6
5	II/d	}	51
6	II/c		64
7	II/b		11
8	II/a		3
Jumlah		104	114

Sumber: Bagian Personel 2017

pekerjaan PNS tidak mendapatkan pengakuan di sana.

Tabel 2 menunjukkan kelebihan 40 orang yang tidak masuk Target Operasional Prosedur Daftar Susunan Personel (TOP DSPP) PNS tahun 2017

Lingkungan kerja yang kondusif juga merupakan salah satu cara organisasi memberikan kompensasi non finansialnya. Namun, lingkungan kerja dirasakan masih kurang mendukung. Meja dan kursi yang digunakan Pegawai Negeri Sipil sangat jauh dari kata standar meja dan kursi kerja. Perkakas tersebut terbuat dari kayu, dan kondisinya sudah terlalu tua. Begitu juga dengan lemari kerja Pegawai Negeri Sipil. Hingga kini belum ada pembaharuan meja, kursi dan lemari arsip. Demikian juga dalam penataan ruangnya. Jarak antara Pegawai Negeri Sipil yang satu dengan yang lain tidak ada sekat dan berdempetan. Terdapat sekat pembatas antara atasan dan bawahan, tetapi tidak dibuat dengan baik. Ruangan kerja tersebut membuat para Pegawai Negeri Sipil tidak bisa bertahan terlalu lama di ruangan dan di kursi kerjanya. Permasalahan lingkungan kerja yang sama juga ditemukan dalam penelitian Sedarmayanti dan Nursiswanto (2014). Berdasarkan dugaan sementara permasalahan-permasalahan yang dialami personel PNS di sana tersebut, maka selanjutnya penelitian dilakukan untuk mengkaji permasalahan pemberian kompensasi non finansial Pegawai Negeri Sipil di organisasi militer.

B. LANDASAN TEORITIS

1. Kompensasi

Untuk memahami apa yang dimaksud dengan kompensasi non finansial, maka akan terlebih dahulu menjelaskan tentang pengertian kompensasi. Menurut Wibowo (2007: 348) kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah

paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Sementara menurut Martoyo (2007: 116) kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees* baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (non finansial). Selanjutnya Milkovich and Newman (2002: 5) mendefinisikan kompensasi adalah: “*Compensation refers to all form of financial and tangible services and benefit employees receive as part of an employment relationship.*” Dapat dijelaskan pendapat Milkovich and Newman bahwa kompensasi berkenaan dengan segala bentuk imbalan finansial dan pelayanan yang nyata yang diterima pegawai bermanfaat sebagai bagian dari hubungan kerja.

Pemberian kompensasi juga dapat dilihat dari perspektif strategi. Oleh Cascio (2013:425) kompensasi dijelaskan sebagai berikut:

1. *The recognize compensation as a provital control and incentive mechanism that can be used flexibly by management to attain business objectives.*
2. *They make the pay system an integral part of strategy formulation.*
3. *They integrate pay considerations into strategic decision-making processes, such as those that involve planning and control.*
4. *They view the firm's performance as the ultimate criterion of the success of strategic pay decisions and operational compensation programs.*

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala bentuk yang diterima pegawai sebagai imbalan atas kontribusi yang diberikan pegawai kepada organisasi. Kompensasi tersebut diberikan pegawai sebagai penghargaan, hubungan timbal balik, ikatan hubungan kerja antara organisasi dan pegawainya. Pegawai memberikan hasil dari pekerjaannya, dan organisasi memberikan penghargaan dan imbalan atas hasil kerja yang telah dicapai oleh pegawai sebagai balas jasa. Kompensasi tersebut bisa berbentuk materi maupun non materi. Berbentuk materi contohnya gaji, bonus, insentif, komisi dan lain-lain). Yang berbentuk non materi contohnya liburan, makan siang, fasilitas-fasilitas yang memadai, hubungan kerja yang menyenangkan, kebijakan yang sehat waktu kerja yang fleksibel, imbalan karir dan lain sebagainya.

Setiap kompensasi baik yang diberikan dalam bentuk finansial maupun non finansial mempunyai tujuan. Adapun mengenai tujuan dari pemberian kompensasi berikut ini adalah beberapa pendapat tentang tujuan dari pemberian kompensasi.

Samsudin (2006: 188) secara umum menjelaskan tentang tujuan pemberian kompensasi

sebagai berikut:

a. Pemenuhan kebutuhan ekonomi.

Karyawan menerima kompensasi berupa uang, gaji atau bentuk lainnya adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain, kebutuhan ekonominya terpenuhi.

b. Meningkatkan produktifitas kerja

Pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja secara produktif.

c. Memajukan organisasi atau perusahaan

Semakin berani suatu organisasi atau perusahaan memberikan kompensasi yang tinggi, semakin menunjukkan betapa suksesnya suatu perusahaan, sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan perusahaan yang digunakan itu makin besar.

d. Menciptakan keseimbangan dan keadilan

Menciptakan keseimbangan dan keadilan berarti bahwa pemberian kompensasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan pada jabatan, hal ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi dilakukan pada karyawan yang mampu memenuhi persyaratan yang diajukan oleh organisasi, yaitu mampu meningkatkan produktivitas kerjanya, sehingga tercipta keseimbangan antara "input" dan "output", yaitu pemberian kompensasi tidak akan sia-sia karena kinerja karyawan dapat meningkat karenanya.

Sedangkan tujuan pemberian kompensasi menurut Teguh dan Rosidah (2009: 210):

- (1) Pemenuhan kebutuhan ekonomi
- (2) Mendorong peningkatan produktivitas kerja
- (3) Pengkaitan kompensasi dengan kesuksesan organisasi
- (4) Memikat pegawai dan menahan pegawai yang kompeten

Berdasarkan pendapat-pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa dengan adanya kompensasi yang adil maka kebutuhan pegawai akan terpenuhi, baik kebutuhan secara finansial maupun non finansialnya. Yaitu terpenuhinya kebutuhan lahir dan batin dari pegawainya dalam bekerja dan akan dapat meningkatkan produktivitas serta mewujudkan efektivitas kerja yang optimal.

Dalam pemberian kompensasi pegawai ada yang perlu diperhatikan yaitu asas pemberiannya. Hal ini dilakukan untuk menjaga perilaku pegawai terhadap organisasinya. Asas Kompensasi menurut Hasibuan (2001: 122) adalah sebagai berikut:

a. Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan

internal konsistensi. Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perilaku, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan akan lebih baik.

b. Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Manajemen personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang sedang berlaku. Hal penting supaya semangat kerja dan karyawan yang *qualified* tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi, dan lain-lain.

Dari pendapat tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pemberian kompensasi dengan asas adil bukan berarti harus sama tetapi dilihat dengan pengetahuan, keterampilan, resiko pekerjaan, berat ringannya beban kerja, masa kerja, dan lain sebagainya. Asas layak dan wajar dalam pemberian kompensasi harus disesuaikan dengan kebutuhan pegawai dan sesuai dengan perundang-undangan kepegawaian.

2. Kompensasi Non Finansial

Selain kompensasi dalam bentuk finansial, upaya untuk meningkatkan hasil kerja dan kepuasan pegawai, organisasi juga memberikan kompensasi dalam bentuk non finansial. Untuk mengetahui apa definisi dari kompensasi non finansial itu sendiri, berikut ini adalah beberapa definisi yang dikemukakan para ahli.

Definisi kompensasi non finansial menurut Simamora (2006: 447), kompensasi non finansial adalah imbalan yang diberikan oleh perusahaan yang tidak berupa uang atau kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri dan dari lingkungan fisik atau psikologis dari tempat seorang bekerja. Sedangkan Nawawi (2002: 333) mengemukakan bahwa kompensasi non finansial adalah sejumlah ganjaran yang bermaksud untuk memberikan rasa tenang bagi pekerja dan anggota keluarganya. Kemudian Bangun (2012: 257) menyatakan bahwa kompensasi non finansial adalah imbalan yang diberikan kepada karyawan bukan dalam bentuk uang, tetapi lebih mengarah pada pekerjaan yang menantang, imbalan karir, jaminan

sosial atau bentuk-bentuk lain yang dapat menimbulkan kepuasan kerja.

Kompensasi non finansial juga merupakan penghargaan non finansial seperti pujian, menghargai diri sendiri dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas dan kepuasan (Rivai, 2009: 741). Sementara Amstrong dan Murlis (2003: 62-66) mengatakan bahwa kebutuhan non finansial mencakup pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, pengaruh dan pertumbuhan pribadi yang erat kaitannya dengan teori motivasi dan kebutuhan hubungan antar manusia.

Dari beberapa pengertian kompensasi non finansial di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi non finansial adalah segala bentuk pemberian organisasi kepada pegawai yang bertujuan untuk kepuasan pegawai baik dalam kategori pekerjaannya, lingkungan kerjanya dan fleksibilitas aturan kebijakan organisasinya. Dan kompensasi non finansial dapat berupa pekerjaan yang menarik, pekerjaan yang menantang, adanya penghargaan dan pengakuan, serta terdapat imbalan karir.

3. Komponen-komponen Kompensasi Non Finansial

Menurut Simamora (2006:444) kompensasi non finansial dapat dilihat dari pekerjaan yaitu dapat berupa tugas yang menarik, tantangan bekerja, tanggung jawab terhadap pekerjaan, pengakuan, serta tujuan yang ingin dicapai. Selain itu, lingkungan kerja juga merupakan bentuk kompensasi non-finansial yang dapat berupa kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, lingkungan kerja yang nyaman serta kerabat kerja yang menyenangkan.

Pekerjaan adalah kegiatan yang harus dilakukan orang untuk memenuhi kebutuhannya. Baik kebutuhan primer maupun sekunder. Karena hal tersebut, maka setiap orang membutuhkan bekerja. Pekerjaan dapat berupa: Tugas yang menarik yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang yang mungkin terdapat kesesuaian dengan kemampuan, minat, dan lain-lain (Hariandja, 2006:65). Tugas-tugas yang menarik adalah tugas pekerjaan yang sesuai dengan minat, bakat, kemampuan, dapat mengembangkan diri, sehingga akan berpengaruh pada karir pegawai.

Menurut Robbins (2003: 36) pekerjaan yang menantang adalah pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan dan menawarkan satu varietas tugas, kebebasan dan umpan balik tentang seberapa baiknya melakukan pekerjaan itu, yang secara mental menantang.

Sementara Hackman dan Oldham yang dikutip dari Robbins (2003:37) berpendapat: Inti dari pekerjaan yang menantang adalah sebagai berikut:

1. *Skill Variety*. Semakin banyak keragaman ketrampilan dari tugas yang dilakukan oleh karyawan dalam pekerjaannya akan semakin menantang sebuah pekerjaan bagi mereka.
2. *Task Identity*. Dengan mengetahui identitas tugas yang dilakukan oleh karyawan akan memudahkan untuk menyelesaikannya secara utuh dan dapat dikenali.
3. *Task Significance*. Pemahaman terhadap arti tugas akan memberikan penghargaan terhadap karyawan yang melakukan pekerjaannya.
4. *Autonomy*. Karyawan dalam melakukan pekerjaannya mendapatkan kebebasan, ketidaktergantungan, dan keluasaan untuk mengatur jadwal pekerjaannya, membuat keputusan dan menentukan prosedur kerja yang digunakan.
5. *Feedback*. Pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan akan memberikan efektivitas yang baik terhadap kinerjanya.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa tantangan bekerja pada pegawai adalah saat pegawai diberi tugas pada pekerjaan yang menantang. Dimana pekerjaan yang menantang adalah pekerjaan yang membutuhkan beragam keterampilan, identitasnya sudah diketahui, dengan tugas akan mendapat pengakuan dan penghargaan, pegawai diberikan kebebasan untuk mandiri baik dalam penentuan jadwal maupun prosedur kerjanya, serta dari tugas yang pegawai kerjakan memberikan efektifitas kinerja.

Selain itu, kompensasi non finansial dapat diberikan dengan pemberian tanggung jawab pekerjaan tersebut kepada pegawai. Mustari (2011: 21) mendefinisikan bertanggung jawab adalah perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagaimana yang seharusnya dilakukan terhadap diri sendiri, masyarakat, lingkungan (alam, sosial dan budaya), negara dan Tuhan. Sedangkan Agus (2012: 25) mengemukakan pengertian tanggung jawab adalah orang yang dapat melakukan *control internal* dan memiliki suatu keyakinan bahwa ia boleh mengontrol dirinya dan yakin bahwa kesuksesan yang dicapainya adalah hasil usahanya sendiri. Selanjutnya Hawari (2012: 199) mengemukakan tanggung jawab sebagai perilaku yang menentukan bagaimana kita bereaksi setiap hari, apakah kita cukup bertanggung jawab untuk memegang komitmen, menggunakan sumber daya, menjadi toleran dan sabar, menjadi jujur dan adil, membangun keberanian serta

menunjukkan kerjasama.

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat diartikan bahwa tanggung jawab adalah perasaan dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan segala sesuatu atau pekerjaan dengan bersungguh-sungguh dan dengan sukarela, berani menanggung segala resiko atas segala sesuatunya, baik dari perkataan, perbuatan dan sikap. Oleh karena itu, tanggung jawab pekerjaan adalah suatu perilaku pegawai yang dengan bersungguh-sungguh melakukan tugas-tugas dalam pekerjaan dengan suka rela yang dibebankan kepadanya serta berani menanggung segala resiko yang ditimbulkannya.

Dalam pemberian pekerjaan Hasibuan (2001: 147) menjelaskan tentang perlunya pemberian penghargaan dan pengakuan yang tepat dan wajar atas prestasi kerja bawahan karena bawahan akan bekerja keras dan semakin rajin, jika terus-menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usahanya. Sejalan itu, Siagian (2007: 104) juga mengemukakan bahwa untuk mendorong kegairahan kerja dikalangan para bawahan, seorang manager hendaknya cepat mengakui dan menghargai prestasi kerja bawahannya. Dalam hal ini cara-cara yang dapat digunakan untuk memberikan penghargaan berupa kata-kata pujian, kenaikan pangkat istimewa, berbagai bentuk hadiah, piagam penghargaan dan kombinasi dari berbagai cara tersebut.

Lingkungan kerja merupakan suatu faktor yang secara tidak langsung mempengaruhi kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja lebih optimal. Menurut Nitisemito (2001: 183) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, seperti kebersihan, musik dan lain-lain. Selain itu, menurut Sedarmayanti (2009) lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

C. METODE

Metode penelitian yang digunakan penulis dalam melaksanakan penelitian adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Dengan pendekatan ini, penelitian berusaha mencari pemahaman makna yang berdasarkan fakta, kondisi nyata di lapangan dan dilakukan penelaahan serta penganalisaan sehingga diperoleh gambaran yang jelas serta sistematis dengan maksud untuk memecahkan masalah yang

dihadapi. Adapun tujuannya adalah agar dapat menggambarkan secara jelas mengenai permasalahan dalam pemberian kompensasi non finansial bagi PNS di lingkungan organisasi militer.

Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan narasumber sebagai informan kunci (*key informan*) penelitian ini:

Tabel 4 Informan Penelitian

No	Informan	Kebijakan
1	Kepala Bagian Personel	Pembuat kebijakan dan yang memiliki wewenang penuh atas pekerjaan, penempatan, karir PNS dan lingkungan kerjanya (kompensasi non finansial)
2	Kepala Seksi Personel	Selaku penanggung jawab dan pemeriksa pengendalian pemberian kompensasi non finansial.
3	Kepala Urusan Administrasi Personel Sipil	Selaku penghubung dalam pelaksanaan pemberian kompensasi non finansial PNS
4	Personel/ PNS	Selaku pelaksana dari pemberian kompensasi non finansial

Sumber : Diolah

Informan yang ditetapkan tersebut dinilai dapat memberikan informasi yang cukup karena dianggap mengetahui, memahami dan terlibat langsung dengan permasalahan yang diteliti dalam pemberian kompensasi non finansial PNS.

Sementara itu, penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan wawancara dan studi dokumentasi. Penelitian menggunakan teknik wawancara terstruktur, dengan narasumber atau informan yang terlibat dalam pemberian kompensasi non finansial. Dokumen-dokumen yang dikaji berupa data laporan, formulir atau catatan harian, serta dokumen standar operasional prosedur (SOP) terkait tugas pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan dan kenyamanan lingkungan kerja. Analisis data dilakukan dengan mengumpulkan data yang diperoleh. Lalu data-data yang terkumpul tersebut diseleksi, disajikan dan kemudian ditarik kesimpulannya.

D. PEMBAHASAN

Pemberian kompensasi non finansial Pegawai Negeri Sipil mempunyai arti yang sangat penting tidak hanya bagi organisasi, tetapi juga bagi

Pegawai Negeri Sipil. Dengan pemberian kompensasi non finansial yang baik dan adil, berarti organisasi melakukan suatu kegiatan pemberian kenyamanan, kesenangan, ketenangan, dan ketentraman kerja kepada PNS. Sehingga dapat meningkatkan motivasi untuk menghasilkan kinerja yang baik bagi Pegawai Negeri Sipil tersebut dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Terdapat aturan atau pedoman yang berfungsi sebagai pembinaan personel di lingkungan militer khususnya TNI AD serta formasi tugas-tugas pekerjaan pada jabatan yang ada di lingkungan organisasi militer. Peraturan tersebut yang menjadi pedoman pemberian kompensasi non finansial Pegawai Negeri Sipil.

Secara umum Pussenkav Kodiklat TNI AD dalam melaksanakan pembinaan personel Pegawai Negeri Sipil berpedoman pada Surat Keputusan Kepala Staf TNI Angkatan Darat Nomor Skep/365/X/2003 tanggal 31 Oktober 2003 tentang Pengesahan Berlakunya Buku Petunjuk Pembinaan Pegawai Negeri Sipil dan berpedoman kepada Peraturan Panglima TNI Nomor Perpang/161/XII/2011 tanggal 16 Desember 2011 tentang Petunjuk Administrasi Pembinaan Pegawai Negeri Sipil TNI. Buku Petunjuk Pembinaan Pegawai Negeri Sipil TNI tersebut yang digunakan sebagai acuan dalam pemberian kompensasi non finansial. Tujuan, sasaran, sistem pembinaan dan prinsip dasar pembinaan Pegawai Negeri Sipil serta kebijakan dasar pembinaan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan TNI Angkatan Darat adalah untuk membentuk personel yang sanggup dan mampu secara optimal mengemban tugas sehingga terwujud Pegawai Negeri Sipil TNI AD yang profesional.

Dari penelaahan dokumen, diperoleh informasi bahwa untuk menyiapkan Pegawai Negeri Sipil sebagai abdi negara yang profesional, berjiwa Pancasila, berdisiplin tinggi dan bertanggung jawab, maka organisasi militer tersebut melaksanakan pembinaan Pegawai Negeri Sipil secara berjenjang dan berlanjut yang diarahkan pada pencapaian kinerja yang optimal yang berpedoman pada kebijakan-kebijakan komando atas yang aturan-aturan. Dalam pemberian kompensasi non finansial Pegawai Negeri Sipil selain berpedoman pada aturan-aturan dari komando atas, pimpinan juga mempunyai kebijakan-kebijakan sendiri, sebagai upaya memberikan kenyamanan, ketenangan dan ketentraman dalam bekerja yang berupa surat perintah ataupun kebijakan-kebijakan secara lisan.

Keberhasilan organisasi dalam rangka melaksanakan tugas pokok salah satu diantaranya dipengaruhi oleh kemampuan Pegawai Negeri Sipil

TNI AD dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab jabatannya. Pemberian kompensasi non finansial Pegawai Negeri Sipil di lingkungan TNI AD yang pemberiannya bertujuan untuk mendukung tugas pokok TNI AD berlangsung dalam periode waktu yang cukup panjang sehingga memerlukan pengaturan secara cermat melalui perencanaan yang mendalam agar diperoleh kepuasan dan motivasi kerja individu secara optimal selama pengabdianya kepada organisasi TNIAD.

Tugas-tugas pekerjaan sesuai dengan pangkat/golongan, bakat dan kemampuannya dapat menjadi daya tarik Pegawai Negeri Sipil di sana. Hal tersebut dijadikan salah satu pertimbangan dalam pelaksanaan pemberian kompensasi non finansial Pegawai Negeri Sipil. Namun jika dilihat dari pelaksanaan pemberian kompensasi non finansial Pegawai Negeri Sipil yang berkaitan dengan tugas-tugas yang menarik dan menantang, dalam pelaksanaannya belum semua Pegawai Negeri Sipil mendapatkannya. Dari hasil wawancara dengan pejabat militer, hal tersebut terjadi disebabkan karena Pegawai Negeri Sipil belum memiliki syarat-syarat yang harus dipenuhi sebagai tuntutan suatu tugas pekerjaan yang menarik tersebut. Berikut kutipan wawancara terkait pernyataan tersebut:

“Sebagian sudah, tetapi sebagian lagi belum. Yang belum dikarenakan mereka belum memiliki syarat-syarat yang harus dipenuhi. Contohnya untuk melaksanakan tugas-tugas pada jabatan golongan III, syarat yang harus dipenuhi sudah memiliki golongan III, memiliki ijazah S1 dan telah mengikuti Diklat Alih golongan III.”

Situasi tersebut menyulitkan Pegawai Negeri Sipil untuk memperoleh tugas-tugas yang menarik, karena banyaknya aturan yang harus dipenuhi Pegawai Negeri Sipil untuk mendapatkan tugas-tugas menarik tersebut. Penyebab sulitnya menempatkan Pegawai Negeri Sipil di posisi yang menarik tersebut adalah karena kurangnya formasi jabatan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan organisasi militer. Hal tersebut dikemukakan oleh satu informan yang berstatus Pegawai Negeri Sipil:

“Bingung...., apa ya? Ya ini, saya ingin cepat naik pangkat. Pingin kerja pada tugas-tugas golongan III, saya sudah punya ijazah S1, tapi belum diusulkan untuk tugas pekerjaan golongan III. Tapi..entahlah. Mau naik golongan III aja syaratnya semakin banyak. Apalagi mau pekerjaan jabatan golongan III. Sudah formasi sedikit, syarat-syarat banyak.”

Tantangan pekerjaan merupakan salah satu bentuk pemberian kompensasi non-finansial. Berdasarkan hasil pengumpulan data, belum semua Pegawai Negeri Sipil di organisasi tersebut mendapatkan tantangan dalam bekerja yang menghasilkan pengakuan dan penghargaan karir. Berikut ini pengertian tantangan pekerjaan oleh satu informan yang merupakan pejabat di sana:

"Ya...tantangan mereka adalah mereka mampu mengerjakan tugas-tugas dengan waktu yang telah ditentukan, mereka mampu menyelesaikan kesulitan-kesulitan dalam mengerjakan tugas-tugas sesuai dengan keinginan atasan, dan mereka dapat menghasilkan kinerja sesuai dengan harapan atasan."

Bagi sebagian besar pihak manajerial organisasi, pemberian kerja yang menantang telah diimplementasikan padahal pekerjaan yang menantang memiliki arti yang berbeda dari pengertian tersebut. Bagi sebagian besar personel PNS, mereka justru tidak merasakan adanya tantangan dalam bekerja. Tantangan kerja untuk Pegawai Negeri Sipil hanya berupa kerja lembur dan mengerjakan tugas-tugas sesuai dengan perintah atasan. Pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan yang tinggi, membutuhkan tingkat ketrampilan yang bervariasi, dan lain sebagainya dikerjakan oleh militer berpangkat perwira. Berikut ini kutipan wawancara beberapa informan terkait pernyataan tersebut:

"Pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya berat dan perlu tanggung jawab yang berat sudah dikerjakan oleh militer sehingga tantangan yang dihadapi hanya tantangan seperti harus mengerjakan pekerjaan sesuai target waktu yang diinginkan atasan. Hasil pekerjaan sesuai yang diinginkan pimpinan." (Pejabat TNIAD)

"Kalau tantangan.....sebenarnya hanya kalau lembur sampai malam. Dan pekerjaan harus selesai dengan waktu yang telah ditentukan. Karena pekerjaan personalia kan menyangkut nasib orang. Apalagi sekarang dikerjakan serba berbasis komputer. Ya... itulah tantangan saya dalam bekerja." (Personil PNS)

Kompensasi non finansial Pegawai Negeri Sipil yang berbentuk tanggung jawab pekerjaan, disebutkan bahwa sudah diberikan semua. Ketiadaan tugas yang menarik dan menantang diindikasikan menjadi penyebab kurangnya rasa tanggung jawab yang dimiliki Pegawai Negeri Sipil atas pekerjaannya. Tanggung jawab terhadap tugas-tugas pekerjaan yang dibebankan kepada mereka

dikembalikan ke individu-individu Pegawai Negeri Sipil itu sendiri. Berikut ini kutipan wawancara dari salah satu informan:

"Ya...kalau diberikan tanggung jawab semua sudah. Hanya ada satu orang di saya, yang sulit untuk diajak kerja sama yang baik. Dia kerjanya menghilang, nggak tahu kemana....., nggak jelas. Ditegur atasan tetap saja begitu. Atasan saja sudah males menegur. Cape katanya."

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, dapat dilihat bahwa tanggung jawab pekerjaan telah diberikan oleh pihak manajemen namun masih terdapat beberapa personil yang tidak menganggap serius pekerjaan tersebut. Beberapa teguran telah disampaikan kepada personil bersangkutan namun tidak dianggap. Sehingga hal tersebut menyulitkan pihak manajemen untuk memberikan pekerjaan lain yang membutuhkan tanggungjawab.

Selain itu, pengakuan merupakan salah satu bentuk pemberian kompensasi non finansial. Bentuk pengakuan yang diberikan oleh organisasi TNI AD tersebut adalah pengakuan berupa penghargaan tanda jasa Satya Lancana sesuai dengan masa kerjanya. Selain itu, salah satu informan dari pihak TNI AD berpendapat:

"Pengakuan yang diberikan satuan kepada personelnya adalah pangkat/golongan PNS dan TNI disejajarkan. PNS golongan I sejajar dengan TNI berpangkat Tamtama, PNS golongan II sejajar dengan TNI berpangkat Bintara, PNS golongan III sejajar dengan TNI berpangkat Perwira. PNS diberi kesempatan mengerjakan tugas-tugas pada jabatan TNI."

Kutipan wawancara tersebut menunjukkan bahwa Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pussenkav Kodiklat TNI AD sudah mendapatkan pengakuan sebagai komplemen. Akan tetapi dengan terdapat beberapa tugas dan kedudukan yang disejajarkan dengan militer, dan mengakibatkan militer bisa menduduki jabatan Pegawai Negeri Sipil, dan Pegawai Negeri Sipil bisa menduduki jabatan militer. Akan tetapi pada kenyataan di lapangan yang diutamakan terlebih dahulu adalah pemenuhan tugas-tugas pekerjaan jabatan militer. Akibatnya banyak Pegawai Negeri Sipil yang kompeten tetapi tidak mendapatkan jabatan pekerjaan di organisasi tersebut.

Setiap PNS yang bekerja dan mendapatkan tugas-tugas pekerjaan, tentunya mempunyai tujuan yang diinginkannya. Baik untuk memenuhi kebutuhan fisik maupun psikisnya. Dari hasil wawancara didapati bahwa tujuan yang diinginkan dalam pekerjaan dari Pegawai Negeri Sipil adalah

untuk memenuhi semua kebutuhan hidupnya baik secara lahir maupun batin. Selain itu juga bertujuan untuk mendapatkan peningkatan imbalan karir. Baik dalam peningkatan pangkat/golongan maupun menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Tujuan imbalan karir ini berhubungan untuk mendapatkan peningkatan status pegawai dalam bekerja.

Pemberian kompensasi non finansial dapat diberikan dengan mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif antara lain dengan memiliki kebijakan-kebijakan yang memadai, adanya supervisi yang kompeten, lingkungan kerja yang nyaman serta kerabat kerja yang menyenangkan. Kebijakan-kebijakan di organisasi TNI AD diterapkan dengan baik. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, pemberian kompensasi non-finansial diterapkan sesuai dengan beberapa kebijakan yang berlaku di sana.

Selanjutnya pemberian kompensasi non finansial dapat diberikan melalui supervisi yang kompeten. Supervisi yang kompeten adalah atasan yang cakap dalam mengelola unit kerjanya. Sehingga tercipta lingkungan yang nyaman bagi pegawainya. Para Pegawai Negeri Sipil di sana merasakan bahwa mereka memiliki supervisi yang kompeten karena sebagian besar atasan mereka memiliki latar belakang militer. Hal tersebut dirasakan oleh Pegawai Negeri Sipil bahwa latar belakang militer atasan mereka merupakan hal yang menunjang kemampuan supervisi para atasan tersebut. Namun terdapat informan yang merasa bahwa atasan berlatar belakang militer tidak selalu tegas pada saat menghadapi bawahannya. Berikut beberapa kutipan wawancara dan informan berlatar belakang PNS:

*"Kalau cakap..., malah kurang. Karena dengan kebijakan yang terlalu baik, kadang-kadang bawahan malah seandainya dalam bekerja. Harusnya ada perbedaan perlakuan, antara yang rajin ada di tempat dengan yang tidak. Ini sama. Jadi...yang tadinya rajin, jadi ikut-ikutan nggak rajin. Payah kantor TU sekarang. Kasian yang selalu ada di tempat. Menjadi melayani sana sini."
"Ya...cakaplah. dia kan dari Akmil. Dia tahu strategi apa, agar anak buahnya mau ikut apa perintahnya. Dia tegas tapi tidak kaku."*

Berdasarkan hasil wawancara, ketegasan atasan sangat diperlukan agar bawahan tetap bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Hal ini juga ditegaskan oleh Mathauer dan Imhoff (2006) bahwa supervisi diperlukan untuk memantau bawahan agar termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab.

Selain hubungan yang baik dengan atasan, memiliki kerabat kerja yang menyenangkan juga mampu diwujudkan oleh organisasi tersebut. Hubungan kerja dianggap terbuka dan mengutamakan kerjasama. Walaupun organisasi berlatar belakang militer namun tidak terlihat adanya kekakuan dalam hubungan atasan dan bawahan di sana. Hal tersebut dipertegas dari kutipan wawancara berikut ini:

"Semua bekerja sesuai dengan bidang tugas pekerjaan masing-masing, akan tetapi tetap selalu saling membantu, antara teman yang satu dengan yang lain. Pokoknya saling menghargai, menghormati, dan saling bekerja samalah." (Pejabat TNIAD)

Salah satu kelemahan organisasi militer tersebut dalam pemberian kompensasi non finansialnya adalah kurang nyamannya lingkungan fisik kerja. Kenyamanan bekerja bagi pegawai dapat dilihat kondisi fisik lingkungan kerja dan non fisik lingkungan kerja. Kenyamanan yang diperoleh dari kondisi fisik langsung contohnya meja, kursi, lemari atau rak arsip, ATK, komputer dan lain sebagainya. Selain kondisi fisik langsung, juga terdapat pula kondisi fisik tak langsung contohnya pencahayaan, sirkulasi udara, temperatur, dan lain sebagainya. Namun pada kenyataannya, kondisi fisik dan non fisik lingkungan kerja di sana dirasakan tidak ergonomis.

Dari keterangan-keterangan hasil wawancara, dinyatakan bahwa kondisi fisik lingkungan kerja Pegawai Negeri Sipil sudah diberikan semua, sudah tersedia dan tercukupi. Akan tetapi untuk tingkat kenyamanan bergantung dengan personel Pegawai Negeri Sipil yang menggunakan. Kondisi di lapangan diakui memang belum memadai. Demikian pula dengan kondisi non fisiknya. Berikut kutipan wawancara dari beberapa informan pejabat TNIAD:

*"Semua sudah ada, meskipun belum sepenuhnya memadai."
"Kalau memadai belumlah. Meja, kursi, lemari masih yang lama. Ya...kalau dibanding dengan instansi pemerintah yang lain, di sini masih terbilang sederhanalah. Ya...yang penting masih bisa digunakan untuk bekerja."*

Dengan begitu, untuk rasa nyaman dan kondisi lingkungan kerjanya harus mampu disikapi dengan positif oleh Pegawai Negeri Sipil. Menurut informan kedua hal tersebut sudah tersedia dan tercukupi walaupun belum memadai. Karena nyaman, senang, tenang dan tentram yang dapat

menciptakan adalah diri Pegawai Negeri Sipil itu sendiri.

Permasalahan yang dihadapi oleh Pegawai Negeri Sipil di jajaran organisasi militer yang sangat menonjol adalah tugas-tugas pekerjaan yang ada pada jabatan struktural karena dihadapkan dengan persyaratan dan aturan yang dikeluarkan oleh Komando Atas yang diterapkan di sana bahwa Pegawai Negeri Sipil golongan III harus sudah mengikuti Diklatnik yang setingkat dengan kursus setingkat Perwira dan Diklatpim tingkat IV serta memiliki ijazah Strata-1, karena itu merupakan syarat mutlak untuk diusulkan agar dapat diberikan tugas-tugas yang menarik pada jabatan struktural Pegawai Negeri Sipil. Selain persyaratan yang dipersulit, jabatan yang disediakan untuk golongan Pegawai Negeri Sipil sangat terbatas. Dihadapkan dengan persyaratan tersebut di atas tentunya ini akan sangat berpengaruh terhadap Pegawai Negeri Sipil yang sedang meniti karier dan menyelesaikan pendidikan Strata-1 (S1).

Dengan status kedudukan Pegawai Negeri Sipil sebagai komplemen, semakin memperkecil kesempatan Pegawai Negeri Sipil untuk mendapatkan tantangan dalam bekerja. Status tugas-tugas Pegawai Negeri Sipil yang disejajarkan dengan militer, memberi peluang kepada militer untuk dapat menduduki tugas-tugas jabatan Pegawai Negeri Sipil. Sehingga apabila Pegawai Negeri Sipil tidak memiliki keahlian, kemampuan dan pengetahuan yang lebih dari militer, maka tugas-tugas tersebut akan diberikan oleh militer. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi bahwa pelaksanaan pemberian tantangan bekerja bagi Pegawai Negeri Sipil pada saat ini memang masih belum sesuai dengan harapan, hal ini disebabkan dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil masih belum dilaksanakan secara menyeluruh, sehingga pimpinan dalam pemberiannya sangat sulit, disamping itu juga Pegawai Negeri Sipil selama ini masih menunjukkan kemampuan dan keahliannya pada bidang tertentu.

Kemampuan yang dimaksud adalah kemampuan mengemban tugas-tugas militer. Kemampuan dalam mengerjakan tugas-tugas militer maksudnya adalah ketegasan dalam membuat keputusan dan memimpin anak buahnya. Karena setinggi apapun golongan yang dimiliki Pegawai Negeri Sipil tidak akan dapat membuat keputusan yang melebihi wewenang militer. Walaupun memiliki pangkat atau golongan yang tinggi, Pegawai Negeri Sipil tidak mempunyai kewenangan memerintah militer. Hal tersebut yang membatasi pengembangan kemampuan dan keterampilan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan

Pussenkav Kodiklat TNI AD. Dan keterbatasan tersebut juga diindikasikan menjadi penyebab kurangnya ketersediaan pekerjaan yang menarik dan menantang sehingga Pegawai Negeri Sipil juga kurang memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Selain itu, Pegawai Negeri Sipil juga merasakan adanya keterbatasan peluang karir di sana.

Walaupun terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi namun upaya-upaya untuk menanggulangi permasalahan tersebut tetap dilakukan. Antara lain adalah Pegawai Negeri Sipil diberangkatkan untuk mengikuti penataran-penataran ataupun diklat dan kursus-kursus yang diselenggarakan oleh Komando Atas. Selain itu, Pegawai Negeri Sipil juga diperbolehkan melanjutkan pendidikan ke jenjang selanjutnya. Bagi Pegawai Negeri Sipil yang melanjutkan pendidikan, pihak manajemen menghimbau agar mengambil bidang ilmu yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan dari hasil pembahasan, dapat disimpulkan bahwa organisasi militer tersebut masih mengalami beberapa kendala dalam pemberian kompensasi non finansialnya. Namun begitu, beberapa informan menyatakan bahwa pemberian kompensasi non finansial sudah baik dan dijalankan sesuai dengan aturan yang berlaku. Keterbatasan dalam menjalankan program pemberian kompensasi non finansial yang adil dan wajar adalah disebabkan oleh karakteristik organisasi tersebut yang bersifat militer, sehingga sudah sewajarnya Pegawai Negeri Sipil yang mengabdikan di sana akan merasakan ketidakadilan. Diperlukan kebijakan dan kreativitas tertentu dari pihak organisasi tersebut untuk menciptakan program pemberian kompensasi non finansial yang adil untuk semua personilnya. Upaya-upaya yang dijalankan oleh organisasi militer tersebut sejauh ini dirasakan sudah cukup memadai. Mengurangi kesenjangan antara personil militer dan Pegawai Negeri Sipil dapat dilihat dari upaya yang telah dilakukan oleh pihak manajemen. Agar personil Pegawai Negeri Sipil tidak merasa jenuh dengan pekerjaan mereka, pihak manajemen organisasi tersebut memberikan izin bagi mereka untuk mengembangkan diri dengan melanjutkan perkuliahan di jenjang S-1. Selain pemberian izin belajar, Pegawai Negeri Sipil juga diberi kesempatan mengembangkan diri dengan dikirimkan untuk mengikuti diklat teknis yang terkait dengan keperluan lembaga. Organisasi menyadari bahwa formasi Pegawai Negeri Sipil di

sana sangat terbatas. Sehingga upaya yang dilakukan agar karir Pegawai Negeri Sipil dapat berkembang adalah dengan mengizinkan perpindahan Pegawai Negeri Sipil ke satuan/departemen lain. Jika dilihat dari dokumentasi yang dipaparkan sebelumnya, kondisi lingkungan fisik kerja di organisasi tersebut sangat tidak memadai. Aspek-aspek kenyamanan yang seharusnya dapat dipenuhi oleh tidak dilakukan, seperti ruangan dengan pencahayaan dan sirkulasi udara yang baik.

Dari hasil penelitian ini, diharapkan pihak organisasi dapat memperbaiki sistem pemberian kompensasi non-finansial. Beberapa personil Pegawai Negeri Sipil di organisasi TNI AD tersebut telah menyelesaikan pendidikan Strata-1, sehingga sudah seharusnya mereka diberikan tugas yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya atau diklat yang pernah diikuti. Penempatan pegawai yang sesuai dengan latar belakang pendidikan dan diklat, dapat menjadi salah satu cara pemberian kompensasi non-finansial. Pada penelitian sebelumnya, terdapat hubungan penempatan pegawai yang tepat dengan produktivitas kerja (Cahyono, 2016). Selain memenuhi pemberian kompensasi non finansial, penempatan pegawai yang sesuai juga dapat meningkatkan produktivitas Pegawai Negeri Sipil di sana. Dari penempatan pegawai yang tepat, organisasi sebenarnya dapat memanfaatkan ilmu pegawai Pegawai Negeri Sipil yang telah didapatkan pada saat menempuh S-1. Untuk mendukung karir Pegawai Negeri Sipil, jika memang sudah tidak terdapat jabatan yang layak di sana sudah seharusnya pihak manajemen membantu personil PNS untuk dipindahkan. Namun begitu, masih terdapat beberapa Pegawai Negeri Sipil yang tidak merasakan hal tersebut. Dengan begitu, organisasi militer tersebut disarankan untuk menyegerakan proses perpindahan penempatan Pegawai Negeri Sipil ke satuan/departemen lain. Selain itu, sebaiknya dilakukan pemeliharaan sarana dan prasarana untuk memastikan kondisi fisik kerja di sana selalu kondusif.

REFERENSI

- Agus, H. 2012. *Komunikasi Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.
- Afrida, Z., Sunuharyo, B.S. dan Astuti, E.S. 2014. *Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Departemen Produksi PT. Ekamas Fortuna Malang*. *Jurnal Administrasi Bisnis*, vol. 12, no. 1, Juli 2014, hal.1-9.

- Amstrong, M dan Murlis, H. 2003. *Reward Management-A Handbook of Remuneration Strategi and Practice*. London: Kogan Page Limited. Terbitan Pertama Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Cascio, W.F. *Managing Human Resources Productivity , Quality of Work Life, Profits* (9th Ed.). USA:McGraw-Hill.
- Etichasarie, R.P., Sunuharyo, B.S. dan Mayowan, Y. 2016. *Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Kepuasan Kerja dan Intention to Leave*. *Jurnal Administrasi Bisnis*, vol. 40, no. 2, November 2016, hal. 106-113.
- Hamdan, H. dan Setiawan, R. 2014. *Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan PT. Samudera Buana Persada*. *AGORA*, vol. 2, no. 1, 2014.
- Hariandja, M.T.A. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT Grasindo.
- Hasibuan, M. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hawari, D. 2012. *Manajemen Stres Cemas dan Depresi*. Jakarta: Balai Penerbit.
- Martoyo, S. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kelima. Yogyakarta: PT. BPFE.
- Mathauer, I. dan Imhoff, I. 2006. *Health Worker Motivation in Africa: the role of non-financial incentives and human resource management tools*. *Human Resource for Health*, 4:24, 2006.
- Milkovich, G.T dan Newman, J.M. 2002. *Compensation* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Mondy, R.W. 2008. *Human Resource Management*. Elevent Edition. New York: Prentice Hall.
- Mustari, M. 2011. *Pengantar Metode Penelitian*. Yogyakarta: Laksbang Persindo.
- Nawawi, H. 2002. *Manajemen Strategik Organisasi Nonprofit Bidang Pemerintahan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University.
- Nitisemito, A.S. 2001. *Manajemen Personalialia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Permata Sari, G.A.W., Kusuma, L.G.L. dan Mahadewi, N.P.E. 2016. *Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Angkasa Pura I (PERSERO) Bandar Udara Internasional Ngurah Rai Bali*. *Jurnal IPTA*, vol. 4, No. 2, 2016, hal. 82-87.
- Purwaningsih, N. dan Suwitho. 2012. *Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Bank Danamon Sales Center Surabaya*

- Cabang Genteng. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, vol. 1, no. 7, 2012, hal. 1-20.
- Rivai, V. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Rajawali Pers.
- Robbins, P.S. 2003. *Perilaku Organisasi (Edisi Ke-10)*. Alih Bahasa Drs. Benyamin Molan. Jakarta: PT Macanan Jaya Cemerlang.
- Samsudin. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Pustaka Setia
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti dan Nursiswanto, E. 2014. *Pengaruh Tata Ruang Kantor terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja Transmigrasi Sosial Kota Cimahi*. *Jurnal Ilmu Administrasi*, Vol. 11, No. 3, Desember 2014, Hal. 501-510.
- Siagian, S.P. 2007. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Simamora, H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kedua. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Peraturan Panglima Tentara Nasional Indonesia Nomor: Perpang/161/XII/2011 tanggal 16 Desember 2011, *tentang Petunjuk Administrasi Pembinaan Personel Pegawai Negeri Sipil TNI*.