

MEMBANGUN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA

(Studi Manajemen Kompensasi Total Imbalan Lembaga Bimbingan Al Qur'an
Yayasan Al Falah Surabaya)

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh Gelar Magister dalam
Program Studi Dirasah Islamiyah



Oleh:
MAWEHDA
NIM F120915298

PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA

2017

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Mawehda

NIM : F120915298

Program : Magister (S-2) Dirasah Islamiyah

Institusi : Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa TESIS ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk pada sumbernya.

Surabaya, 14 Juni 2017

Saya yang menyatakan,

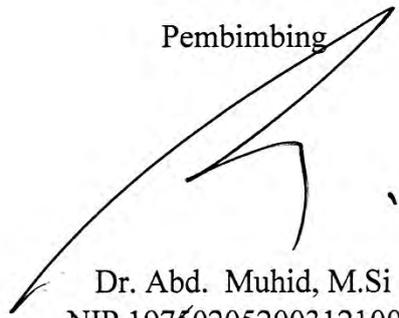


Mawehda
Mawehda

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis Mawehda ini telah disetujui
pada tanggal 14 Juni 2017

Oleh
Pembimbing

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, sweeping stroke that curves upwards and to the right, followed by a smaller, more defined stroke that loops back down and to the left.

Dr. Abd. Muhid, M.Si
NIP 197602052003121002

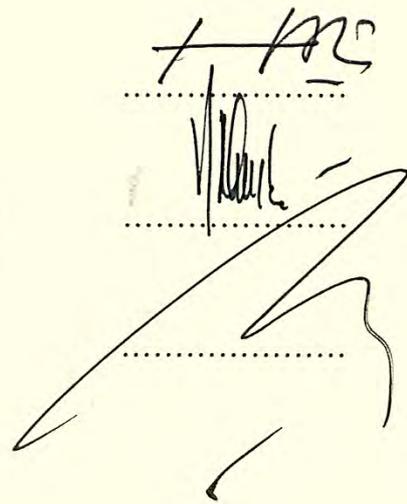
PENGESAHAN TIM PENGUJI

Tesis Mawehda ini telah diuji

Pada tanggal 27 Juli 2017

Tim Penguji :

1. Prof. Dr. H. Husein Aziz, M.Ag (Ketua)
2. Prof. Dr. H. Moh. Ali Aziz, M.Ag (Penguji)
3. Dr. Abdul Muhid, M. Si (Penguji)



Surabaya, 01 Agustus 2017

Direktur,



Prof. Dr. H. Husein Aziz, M.Ag

NIRN 18560131985031002



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Mawehda
NIM : F120915298
Fakultas/Jurusan : Dirasah Islamiyah / Manajemen Dakwah
E-mail address : wedapembelajar@yahoo.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Sekripsi Tesis Desertasi Lain-lain (.....)
yang berjudul :

.....
Membangun Kinerja Sumber Daya Manusia (Studi Manajemen Kompensasi Total Imbalan Lembaga Bimbingan Al-Qur'an Yayasan Al-Falah Surabaya)
.....

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara **fulltext** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 01 Agustus 2017

Penulis


(Mawehda)

Kompensasi erat hubungannya dengan peningkatan kualitas kinerja SDM, tidak sedikit penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh M. Syarif Mufty dalam judul “Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non-Finansial terhadap Kinerja Karyawan pada BPR Syariah Bangun Drajat Warga Yogyakarta”, jenis penelitian kuantitatif menghasilkan temuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.¹⁰ Penelitian Ni Made Nurcahyani dan I.G.A. Dewi Adnyani dalam judul “Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening”, jenis penelitian kuantitatif menghasilkan temuan kompensasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja.¹¹

Selama ini, kajian sistem kompensasi para praktisi manajer hanya berfokus pada kompensasi finansial langsung dan tidak langsung. Fenomena tersebut banyak kita temui terutama pada organisasi *profit* atau *business*. Pada titik tertentu kompensasi finansial akan meningkatkan kinerja, setiap individu akan berpacu untuk mendapatkan keuntungan material, namun disisi lain sistem kompensasi ini melahirkan pribadi-pribadi yang sifatnya *transaksional*. Mereka bisa berhenti dan pindah kerja pada perusahaan lain yang memberikan jaminan kompensasi finansial

¹⁰ Syarief Mufty, “Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non-Finansial terhadap Kinerja Karyawan pada BPR Syariah Bangun Drajat Warga Yogyakarta” (Skripsi –UIN Kalijaga, Yogyakarta, 2015),104.

¹¹ Ni Made Nurcahyani dan I.G.A Dewi Adnyani, “Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variable Intervening”, *Manajemen Unud*, Vol. 1, No. 1 (2016), 525.

2. Kompensasi kerja pada yayasan Al Falah sangat beragam, kecenderungan masih dibawah upah minimum regional (UMR) Surabaya namun secara semangat kerja cenderung tinggi.
3. Semakin tingginya pertarungan budaya di lingkungan eksternal yang menekankan nilai pragmatisme, matrealisme dan henodisme yang berujung pada orientasi keuntungan material dan kesenangan individu.

C. Batasan dan Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut diatas, terdapat salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja, yakni faktor kompensasi. Kompensasi berdasarkan jenisnya menurut Mondy Wayne diklasifikasikan dalam bentuk kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Pada subjek penelitian, lembaga bimbingan Al Qur'an yayasan Al Falah Surabaya menerapkan sistem kompensasi finansial dan non finansial. Peluang rumusan masalah dalam penelitian ini bisa sangat luas, yakni: (1) Bagaimana gambaran kompensasi finansial dan non finansial pada lembaga bimbingan Al Qur'an yayasan Al Falah Surabaya, (2) Bagaimana kinerja pengurus dan pengajar lembaga bimbingan Al Qur'an yayasan Al Falah Surabaya, (3) Bagaimana implikasi kompensasi finansial dan non finansial terhadap kinerja pengurus dan pengajar lembaga bimbingan Al Qur'an yayasan Al Falah.

Rumusan penelitian tersebut dapat dilakukan melalui pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Dalam kesempatan ini penulis membatasi penelitian pada keseluruhan aspek kompensasi baik aspek finansial dan aspek non finansial ditinjau dari teori total kompensasi, mengingat aspek tersebut lebih relevan dengan konteks

organisasi dakwah, dimana Islam menekankan pada prinsip nilai keseimbangan. Adapun pendekatan yang penulis gunakan adalah penelitian jenis kualitatif, dengan pertimbangan penelitian kualitatif sifatnya eksplorasi fakta keseluruhan kompensasi lembaga bimbingan Al Qur'an yayasan Al Falah Surabaya secara mendalam. Harapannya dengan *eksplorasi* fakta secara mendalam menghasilkan temuan "*Total Reward Model*" yang dapat diambil pembelajaran bagi organisasi dakwah lainnya.

Melihat latar belakang sebagaimana tersebut di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah: "Bagaimana deskripsi upaya lembaga bimbingan Al Qur'an yayasan Al Falah Surabaya dalam meningkatkan kinerja SDM dengan menggunakan *Total Reward Model*?"

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui gambaran keseluruhan usaha-usaha yang dilakukan lembaga bimbingan Al Qur'an yayasan Al Falah Surabaya, sebagai usaha manajemen SDM.
2. Untuk mengetahui model kompensasi lembaga bimbingan Al Qur'an yayasan Al Falah Surabaya ditinjau dari teori "*Total Reward Model*"

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis dan pragmatis, adapun gambaran manfaatnya sebagai berikut:

Secara teoritis, nantinya penelitian ini dapat menambahkan pengetahuan di bidang kajian ilmu manajemen sumber daya manusia, spesifiknya berbicara tentang Total Kompensasi untuk meningkatkan kinerja SDM organisasi dakwah. Selain itu juga menambah khasanah penelitian dibidang kompensasi dan kinerja SDM dalam konteks organisasi dakwah khususnya dalam hal ini lembaga bimbingan Al Qur'an yayasan Al Falah Surabaya.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan masukan terkait asumsi gambaran kinerja SDM pada lembaga bimbingan Al Qur'an yayasan Al Falah Surabaya, serta faktor-faktor yang mempengaruhi dalam hal ini faktor total imbalan. Kondisi tersebut menjadi masukan bagi lembaga sebagai inputan untuk memperbaiki atau mempertahankan capaian sistem yang ada terkait manajemen SDM. Selain itu jika hal ini berimplikasi positif terhadap kinerja SDM, dapat menjadi contoh atau teladan sebagai lembaga yang professional. Selain itu hasil penelitian ini juga bisa dijadikan bahan promosi bagi lembaga bimbingan Al Qur'an yayasan Al Falah Surabaya untuk meningkatkan *Trust* di Masyarakat.

Bagi organisasi dakwah lainnya menjadi masukan bagi organisasi yang memiliki karakteristik sama, serta menjadi bahan pertimbangan dalam menata sistemnya terkait dengan meningkatkan kinerja SDM. Bagi akademisi sebagai bahan masukan untuk penelitian lanjutan tentang masalah sumber daya manusia di

kombinasi imbalan finansial dan non finansial atau kombinasi imbalan transaksional dan relasional. Kombinasi ini mempunyai efek yang lebih kuat dibandingkan jika berdiri sendiri-sendiri sehingga pendekatannya bersifat holistic tujuannya untuk memaksimalkan dampak kombinasi dari inisiatif imbalan.

Terdapat tiga dimensi total imbalan yakni kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial langsung melingkupi gaji, upah, tambahan, hadiah. Kompensasi finansial tidak langsung melingkupi tunjangan, pelayanan dan fasilitas. Sedangkan kompensasi non finansial melingkupi pekerja, lingkungan dan flexibilitas.

Implikasinya *total reward* memberikan reaksi baik secara pemikiran, perasaan, dan fisik. Secara pikiran, karena lahan pengembangan diri yang luas mendorong SDM mengenali pekerjaannya dan memikirkan pekerjaan meskipun di luar jam kerja, hal ini dapat meningkatkan kesempatan SDM menampilkan perannya dalam aktivitas kerjanya dalam sebuah karya. Secara emosional, *total reward* memberikan kepuasan, rasa nyaman, dan positif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Rasa puas dan nyaman dapat mendorong ketahanan dalam menjalankan pekerjaan dan loyalitas terhadap organisasi. Reaksi pemikiran, perasaan dan fisik ini erat hubungannya dengan kinerja atau prestasi kerja SDM.

Teori-teori tersebut akan digunakan di dalam penelitian ini untuk mengetahui bagaimana upaya lembaga bimbingan Al Qur'an Al Falah membangun kinerja SDM dengan total imbalan.

“Pengaruh Pemberian Kompensasi Non-Finansial terhadap Kinerja Guru SMP Negeri se Kecamatan Bantul”²² Tujuan penelitian untuk menguji pengaruh pemberian kompensasi non finansial terhadap kinerja Guru SMP Kecamatan Bantul. Jenis penelitian yang dilakukan adalah analisis regresi linier. Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini, Kompensasi non finansial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Guru.

Ketiga jurnal yang berjudul *Total Reward Strategy: A Human Resources Management Strategy Going with the Trend of the Times*. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa total reward tidak hanya meningkatkan performance staff, melainkan juga penting dalam pengambilan keputusan organisasi dan memecahkan masalah sdm baik yang telah ada atau yang sifatnya potensial.²³ Ke empat Jurnal Chresno Wahyu Widodo berjudul Pengaruh Total Reward terhadap *Job Engagement* serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan sampel sebanyak 70 responden pada 234 populasi pegawai Sekretariat Pengadilan Pajak yang bertugas di Majelis. Hasil penelitian *Total Reward* berpengaruh tidak langsung positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Job Engagement* dan mendorong Kinerja Pegawai pula.²⁴

²² Dhendi Bagus Prasajo, “Pengaruh Kompensasi Non-Finansial terhadap Kinerja Guru se-kecamatan Bantul” (Universitas Negeri Yogyakarta, 2012).

²³ Zhou jiang, Qian Xiao, Henan Qi, Lei Xiao, “Total Reward Strategy: A Human Resources Management Strategy Going with Trend of the Times”, *Internasional Journal of Business and Management*, Volume. 04, No. 11 (November 2009), 117-183.

²⁴ Chresno Wahyu Widodo, “Pengaruh Total Reward terhadap Job Engagement serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai”, *Jurnal MIX*, Volume IV, No. 03 (Oktober 2014), 334-347.

Ke lima jurnal Bahaudin G.Mujtaba dan Shandana Shuaib berjudul *An Equitable Rewards Approach to Pay for Performance Management*. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa imbalan organisasi harus terstruktur sedemikian rupa yang harus terintegratif serta komperhensif sejalan dengan visi-misi.²⁵ Ke enam penelitian Woro Rahmat Hidayat yang berjudul Pengaruh *Total Reward* terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional (Studi Kasus: Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak). Penelitian ini menghasilkan kesimpulan *Total Reward* menghasilkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak dan *Total Reward* memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional, yang berarti *Total Reward* mampu meningkatkan komitmen pegawai Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak.²⁶

Berdasarkan enam penelitian diatas, maka penulis merencanakan mengambil tema “Total Kompensasi (Studi Kasus Lembaga Bimbingan Al Qur’an Yayasan Al Falah Surabaya)”. Dengan demikian penulis hendak memparkan lebih jauh tentang faktor kompensasi finansial dan non-finansial yang diterapkan Lembaga Bimbingan Al Qur’an Yayasan Al Falah Surabaya.

Secara umum, sejauh penulurusan penulis penelitian kompensasi sifatnya uji teori pengaruh kompensasi terhadap kinerja dengan jenis penelitian kuantitatif. Sedangkan penelitian total kompensasi secara kualitatif belum ada. Kedua, subjek

²⁵ Bahaudin G. Mujtaba dan Shandana Shuaib, “An Equitable Total Rewards Approach to Pay for Performance Management”, *Journal of Management Policy and Practice*, Vol. 11, No.04 (2010), 111-121.

²⁶ Woro Rahmat Hidayat, “Pengaruh Total Reward terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional (Studi Kasus: Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak)” (Skripsi –FE UI, Jakarta, 2013.

terhadap Kinerja Pegawai				<ol style="list-style-type: none"> 1. Subjek penelitian yang dikaji organisasi non-Dakwah 2. Metode yang digunakan kuantitatif, penulis kualitatif
Bahaudin G. Mujtaba dan Shandana Shuaib (2010), <i>An Equitable Rewards Approach to Pay for Performance Management.</i>	Perlu mengetahui equitable pendekatan kompensasi total imbalan dalam mengembangkan performa kinerja organisasi	Metode Kualitatif-Grounded	Imbalan organisasi harus terstruktur sedemikian rupa yang harus terintegratif serta komperhensif sejalan dengan visi-misi.	<p>Persamaan:</p> <p>Topik tentang Total Kompensasi & Kinerja SDM</p> <p>Perbedaan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Subyek penelitian yang dikaji organisasi non-Dakwah 2. Kajian teoritik dan ilmuan yang dipilih 3. Metode yang digunakan grounded theory
Woro Rahmat Hidayat (2013), Pengaruh <i>Total Reward</i> terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional (Studi Kasus: Kantor Pusat	perlu menguji pengaruh <i>total reward</i> terhadap kinerja dengan variabel intervening kepuasan kerja dan komitmen organisasional di kantor pusat	Metode Kuantitatif, Analisis Regresi Ganda	<i>Total Reward</i> menghasilkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak dan <i>Total Reward</i> memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional, yang berarti <i>Total Reward</i> mampu meningkatkan	<p>Persamaan:</p> <p>Topik tentang Total Kompensasi & Kinerja SDM</p> <p>Perbedaan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Subjek penelitian yang dikaji organisasi non-Dakwah 2. Metode yang digunakan kuantitatif, penulis kualitatif

H. Sistematika Pembahasan

Bab I adalah pendahuluan, dalam bab ini akan dijelaskan latar belakang peneliti mengangkat rumusan masalah “Bagaimana deskripsi upaya lembaga bimbingan Al Qur’an yayasan Al Falah Surabaya dalam meningkatkan kinerja SDM dengan menggunakan *Total Reward Model*?”. Di latar belakang akan dijelaskan asumsi pemahaman upaya manajemen total imbalan dalam membangun kinerja atau prestasi kerja SDM. Selain latar belakang, dijelaskan juga batasan masalah dan rumusan masalah, tujuan, manfaat serta sistematika pembahasan.

Bab II adalah kerangka teoritik yang akan digunakan sebagai pisau analisis dalam menjelaskan realitas upaya lembaga bimbingan Al Qur’an Al Falah dalam membangun kinerja SDM dengan total imbalan. Teori ini memiliki 3 dimensi utama yakni kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung, kompensasi non finansial.

Bab III adalah metode penelitian, dalam bab ini dijelaskan bahwa jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kualitatif dikarenakan jenis data yang dicari bersifat deskriptif dan eksploratif mendalam. selain itu bab ini akan dijelaskan kriteria sumber data dan sumber data yang dipilih, metode penggalan data, metode analisa data hingga metode validasi yang dilakukan dalam penelitian.

Bab IV adalah temuan data, dalam bab ini dijelaskan mengenai profile subjek penelitian, profil informan dan temuan data mengenai upaya lembaga bimbingan Al Qur’an Al Falah membangun kinerja SDM dengan total imbalan.

- g. Tingkat ketepatan penyelesaian kerja, memiliki kemampuan menyelesaikan lebih cepat dari yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain
- h. Tingkat kuantitas hasil kerja, memiliki kuantitas kerja sesuai dengan yang ditargetkan.

Menurut hemat penulis, berdasarkan dua pandangan diatas memiliki kesamaan prinsip dimana karyawan dapat diukur kinerjanya dengan melihat beberapa aspek sebagai berikut: (1) Perilaku inovatif dan pengambilan inisiatif, (2) Tingkat potensi diri dalam menjalankan tanggungjawabnya, (3) Pencapaian hasil kerja baik aspek Kuantitas dan kualitasnya, (4) Kemampuan diri untuk mencapai tujuan, (5) Kemampuan menjadlin hubungan dengan karyawan lain atau pelanggan, (6) Pengetahuan terkait produk, pekerjaan, (7) Kemampuan mengelolah waktu. Dimana aspek-aspek tersebut kemudian diterjemahkan dan diklasifikasikan dengan lebih simple menurut pandangan Bernardin Russel dalam *Buku Manajemen Sumber Daya Manusia*, yang ditulis oleh Tjutju Yuniarsih & Suswanto menjadi 6 dimensi sebagai berikut:

Tabel 2.2

Dimensi dan Indikator Kinerja Bernardin Russel

Dimensi	Indikator
<i>Quality</i>	<p>Terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna/ideal dalam memenuhi tujuan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat kesesuaian kualitas pekerjaan dengan standart yang telah ditetapkan 2. Tingkat kerapihan hasil kerja karyawan 3. Tingkat keteraturan hasil kerja karyawan

Kompensasi secara bentuk terdapat dua menurut Mondy and Wayne, yakni: [1] Kompensasi Finansial dan [4] Kompensasi Non-Finansial, sedang model pemberian kompensasi meliputi: [1] Pemberian Kompensasi finansial, [2] Pemberian Kompensasi Non-Finansial atau [3] Kombinasi diantaranya. Dalam kesempatan ini penulis hendanya menyoroti usaha-usaha yang dilakukan oleh Lembaga Bimbingan Al-Qur'an Al-Falah dalam prespektif Kombinasi atau *Total Reward*, artinya kompensasi baik Finansial dan Non-finansial atau istilahnya Towers Parin Kompensasi Transaksional dan Kompensasi Relasional. Kedua konsep inilah yang digunakan oleh penulis untuk meng-interpretasi realitas usaha-usaha kompensasi yang dilakukan oleh Lembaga Bimbingan Al-Qur'an Al-Falah.

Dalam pandangan Islam, usaha pemberian kompensasi sangat sejalan baik yang bersifat upah atau bersifat manfaat. Pemberian kompensasi harus belandaskan pada prinsip: [1] Ke-Tuhan-an, [2] Universal, [3] Humanis, [4] Realistis, [5] [6] Harmonis, [7] Mudah, [8] Berkeadilan, dan [9] Dinamis. Dalam aspek moral kompensasi haruslah: [1] Memperhatikan ketentuan jam kerja dan disiplin waktu, [2] Hubungan harmonis dan iklim kerja yang kondusif serta komunikasi yang terbuka dan transparan, [3] Pembayaran upah lembur dan kerja ekstra, [4] Pemberian hak cuti dan istirahat sebagaimana lazimnya, [5] Penilaian kerja secara objektif, komprehensif, dan adil yang mengutamakan 4 aspek: kejujuran, kehati-hatian, sikap hormat pada atasan, dan kesetiaan, [6] Berhak menolak pemotongan gaji jika dia sangat membutuhkan gaji tersebut, [7] Berhak mendapatkan jaminan hari tua, [8] Jaminan keselamatan kerja serta pemberian pemberian kompensasi bagi kecelakaan dan risiko kerja.

C. Unit Analisis

Unit analisis adalah hal-hal yang diteliti oleh penulis dalam rangka menyusun jawaban yang menggabarkan usaha meningkatkan Kinerja SMD (Da'i) di Lembaga Bimbingan Al-Qur'an Yayasan Al Falah Surabaya menggunakan *Total Reward*. Adapun unit analisi yang diteliti Sebagai berikut:

1. Usaha Meningkatkan Kinerja SDM (da'i) menggunakan kompensasi finansial baik langsung dan tidak langsung:
 - a. Pemberian Upah, meliputi: Upah Pokok, Upah tidak tetap, Bonus kontan, Insentif jangka panjang, Saham/ bagian bagia hasil.
 - b. Pemberian Penghargaan, meliputi: Pensiun, Liburan, Perawatan Kesehatan.
2. Usaha Meningkatkan Kinerja SDM (da'i) menggunakan kompensasi non finansial:
 - a. Pemberian pembelajaran & pengembangan diri, meliputi: Pembelajaran & pengembangan di tempat kerja, Pelatihan, Manajemen Kinerja, Pengembangan karir, Umpan balik, variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas.
 - b. Pemberian lingkungan kerja, meliputi: nilai-nilai inti organisasi, kepemimpinan (kebijakan yang baik, manajer yang berkemampuan), Suara pegawai/ pengakuan/ perolehan, otonomi pekerjaan, kualitas kehidupan kerja, keseimbangan kerja/ kehidupan, manajemen bakat, rekan kerja yang bersahabat, simbol status yang pantas, kondisi kerja

tentang kependidikan, manajemen sumber daya manusia (SDM), dan kurikulum lembaga.

3. Bapak Muhammad Khalid Anwar S.Pdi, selaku salah satu pengajar di lembaga bimbingan Al Qur'an Al Falah Surabaya. Beliau menempuh pendidikan di Pondok Pesantren Tebuireng di Jombang, jurusan kependidikan. Beliau bergabung di Al Falah sejak tahun 2013, saat ini mengajar materi bimbingan Al Qur'an dan syariat hukum Islam.
4. Ibu Syarifaul Aisyah S.Ag, selaku salah satu pengajar di lembaga bimbingan Al Qur'an Al Falah Surabaya. Beliau menempuh pendidikan di IAIN Surabaya, jurusan pendidikan agama. Beliau bergabung di Al Falah sejak tahun 1993, saat ini mengajar materi bimbingan Al Qur'an dan tartil.
5. Ibu Umi Hafsa S.Pdi, selaku salah satu pengajar di lembaga bimbingan Al Qur'an Al Falah Surabaya. Beliau menempuh pendidikan di IAIN Surabaya, jurusan bahasa Arab. Beliau bergabung di Al Falah sejak tahun 1993, saat ini mengajar materi bahasa Arab dan terjemahan Al Qur'an berdasarkan suku katanya.
6. Ibu Nur Mahyaroh SHI, selaku salah satu pengajar di lembaga bimbingan Al Qur'an Al Falah Surabaya. Beliau menempuh pendidikan di IAIN Surabaya, jurusan syariat Islam. Beliau bergabung di Al Falah sejak tahun 1992, saat ini mengajar materi syariat hukum Islam.
7. Bapak Muhammad Duriyah, selaku karyawan di lembaga bimbingan Al Qur'an Al Falah Surabaya.

- a. Materi Akhlaq
- b. Materi Al Hadits 1
- c. Materi Al Hadits 2
- d. Materi Al Hadits Lanjutan
- e. Materi Baca Tulis Al Qur'an
- f. Materi Bahasa Arab 1
- g. Materi Bahasa Arab 2
- h. Materi Bahasa Arab 3
- i. Materi Bahasa Arab 4
- j. Materi Bahasa Arab Lanjutan
- k. Materi Da'wah 2
- l. Materi Perteepatan Khatam Al Qur'an (6 bulan)
- m. Materi Qiro'ah Sab'ah
- n. Materi Siroh Nabawiyah 1
- o. Materi Seni Baca Al Qur'an Lanjutan
- p. Materi Sholat Hukum Islam 1
- q. Materi Sholat Hukum Islam 2
- r. Materi Sholat Hukum Islam 3
- s. Materi Imam dan Perawatan Jenazah
- t. Materi Tafsir Al Qur'an 1
- u. Materi Tafsir Al Qur'an 2
- v. Materi Tafsir Al Qur'an 3
- w. Materi Tafsir Al Qur'an 4

- x. Materi Tafsir Al Qur'an Lanjutan
- y. Materi Tanfidz Al Qur'an
- z. Materi Tahsin Al Qur'an 1
- aa. Materi Tahsin Al Qur'an 2
- bb. Materi Tahsin Al Qur'an 3
- cc. Materi Tahsin Al Qur'an 4
- dd. Materi Tahsin Al Qur'an 5
- ee. Materi Tahsin Al Qur'an 6
- ff. Materi Tarjamah Al Qur'an 1
- gg. Materi Tarjamah Al Qur'an 2
- hh. Materi Tarjamah Al Qur'an 3
- ii. Materi Tarjamah Al Qur'an 4
- jj. Materi Tarjamah Al Qur'an Lanjutan
- kk. Materi Tartil Al Qur'an 1
- ll. Materi Tartil Al Qur'an 2
- mm. Materi Tartil Al Qur'an 3
- nn. Materi Tartil Al Qur'an 4
- oo. Materi Tartil Al Qur'an 5
- pp. Materi Tartil Al Qur'an 6
- qq. Materi TPQ Al Falah

Pada awalnya, jumlah pengajar hanya 5 orang dengan jumlah santri sekitar 75, berkembang-berkembang terus hingga sekarang (2017) jumlah pengajar mencapai 66 orang dan jumlah santri sebanyak 4.100 jamaah, dengan

80	Al Fiqh Al Islami	4	Dr.Warbah Ar Rohiky	1	009/FS.K/IV/2000
81	Al Fiqh Al Islami	5	Dr.Warbah Ar Rohiky	1	009/FS.K/IV/2000
82	Al Fiqh Al Islami	6	Dr.Warbah Ar Rohiky	1	009/FS.K/IV/2000
83	Al Fiqh Al Islami	7	Dr.Warbah Ar Rohiky	1	009/FS.K/IV/2000
84	Al Fiqh Al Islami	8	Dr.Warbah Ar Rohiky	1	009/FS.K/IV/2000
85	Fiqhus Sunnah	1	Syeikh Sayyid Sabiq	2	010/FSLK/IV/2000
86	Fiqhus Sunnah	2	Syeikh Sayyid Sabiq	2	010/FSLK/IV/2000
87	Fiqhus Sunnah	3	Syeikh Sayyid Sabiq	2	010/FSLK/IV/2000
88	Fiqih Sunnah (Terjemah)	1	Sayyid Sabiq	1	030/FST.LK/V/2006
89	Fiqih Sunnah (Terjemah)	2	Sayyid Sabiq	1	030/FST.LK/V/2006
90	Fiqih Sunnah (Terjemah)	3	Sayyid Sabiq	1	030/FST.LK/V/2006
91	Fiqih Sunnah (Terjemah)	4	Sayyid Sabiq	1	030/FST.LK/V/2006
92	Fiqih Sunnah (Terjemah)	5	Sayyid Sabiq	1	030/FST.LK/V/2006
93	Fiqih Sunnah (Terjemah)	6	Sayyid Sabiq	1	030/FST.LK/V/2006
94	Fiqih Sunnah (Terjemah)	7	Sayyid Sabiq	1	030/FST.LK/V/2006
95	Fiqih Sunnah (Terjemah)	8	Sayyid Sabiq	1	030/FST.LK/V/2006
96	Fiqih Sunnah (Terjemah)	9	Sayyid Sabiq	1	030/FST.LK/V/2006
97	Fiqih Sunnah (Terjemah)	10	Sayyid Sabiq	1	030/FST.LK/V/2006
98	Fiqih Sunnah (Terjemah)	11	Sayyid Sabiq	1	030/FST.LK/V/2006
99	Fiqih Sunnah (Terjemah)	12	Sayyid Sabiq	1	030/FST.LK/V/2006
100	Fiqih Sunnah (Terjemah)	13	Sayyid Sabiq	1	030/FST.LK/V/2006
101	Fiqih Sunnah (Terjemah)	14	Sayyid Sabiq	1	030/FST.LK/V/2006
102	Fiqih Islam		H.Sulaiman Rasjid	1	031/FLK/V/2006
103	Sudah Benarkah Sholatku		Drs.H.Syahminan Zai	4	023/LL.LK/VI/2000
104	Yas Alunaka Fiddin	1	Ahmad Sarbasi	1	007/YDH/V/2001
105	Yas Alunaka Fiddin	2	Ahmad Sarbasi	1	007/YDH/V/2001
106	Yas Alunaka Fiddin	3	Ahmad Sarbasi	1	007/YDH/V/2001
107	Yas Alunaka Fiddin	4	Ahmad Sarbasi	1	007/YDH/V/2001
108	Yas Alunaka Fiddin	5	Ahmad Sarbasi	1	007/YDH/V/2001
109	Yas Alunaka Fiddin	6	Ahmad Sarbasi	1	007/YDH/V/2001
110	Yas Alunaka Fiddin	7	Ahmad Sarbasi	1	007/YDH/V/2001
111	Sabulus Salam (Syarah)	1	Muhammad Ismail Kal	1	002/SB.K/V/2001
112	Sabulus Salam (Syarah)	2	Muhammad Ismail Kal	1	002/SB.K/V/2001
113	Sabulus Salam (Tarjamah)	1	Muhammad Ismail Kal	1	006/SB.K/IV/2000
114	Sabulus Salam (Tarjamah)	2	Muhammad Ismail Kal	1	006/SB.K/IV/2000
115	Sabulus Salam (Tarjamah)	3	Muhammad Ismail Kal	1	006/SB.K/IV/2000
116	Sabulus Salam (Tarjamah)	4	Muhammad Ismail Kal	1	006/SB.K/IV/2000
117	Kitayudhus Sholihin(Syarah)		Imam Abi Zakariyah	1	016/RSH.K/IV/2000
118	Kitayudhus Sholihin(Syarah)	1	Ah.Sunarto,Dkk	1	004/HB.K/VI/2000
119	Kitayudhus Sholihin(Syarah)	2	Ah.Sunarto,Dkk	1	004/HB.K/VI/2000
120	Kitayudhus Sholihin(Syarah)	3	Ah.Sunarto,Dkk	1	004/HB.K/VI/2000
121	Kitayudhus Sholihin(Syarah)	4	Ah.Sunarto,Dkk	1	004/HB.K/VI/2000

Gambar 4.6

Daftar Refrensi yang Tersedia di Perpustakaan Al Falah

204	Maj.Hidayatullah ed.10/Peb	-	Y.Penerbit.Pers Hdj	1	
205	Maj.Hidayatullah ed.11/Mar	-	Y.Penerbit.Pers Hdj	1	
206	Maj.Hidayatullah ed.12/Apr	-	Y.Penerbit.Pers Hdj	1	
207	Maj.Hidayatullah ed.01/Mei	-	Y.Penerbit.Pers Hdj	1	
208	Maj.Hidayatullah ed.02/Jun	-	Y.Penerbit.Pers Hdj	1	
209	Maj.Hidayatullah ed.03/Jul	-	Y.Penerbit.Pers Hdj	1	
210	Maj.Mossaik, ed.24/Nov	-	Maj.Mossaik,Sby	1	
211	Maj.Sabili, ed.5 Okt.'06	-	Pen.Bina Media Sabili	1	
212	Maj.Sabili, No.24/9Juni'05	-	Pen.Bina Media Sabili	1	
213	Maj.Sabili, No.4/8Sept.'05	-	Pen.Bina Media Sabili	1	
214	Maj.Sabili, No.7/20 Okt.'05	-	Pen.Bina Media Sabili	1	
215	Maj.Sabili, No.8/3 Nop.'05	-	Pen.Bina Media Sabili	1	
216	Maj.Sabili, No.11/15 Des.'05	-	Pen.Bina Media Sabili	1	
217	Maj.Sabili, No.12/29 Des.'05	-	Pen.Bina Media Sabili	1	
218	Maj.Sabili, No.13/12 Jan.'06	-	Pen.Bina Media Sabili	1	
219	Maj.Sabili, No.15/9 Feb.'06	-	Pen.Bina Media Sabili	1	
220	Maj.Sabili, No.17/9 Maret'06	-	Pen.Bina Media Sabili	1	
221	Maj.Sabili, No.18/23 Mar.'06	-	Pen.Bina Media Sabili	1	
222	Maj.Sabili, No.22/18 Mei'06	-	Pen.Bina Media Sabili	1	
223	Maj.Sabili, No.23/1 Juni'06	-	Pen.Bina Media Sabili	1	
224	Maj.Sabili, No.25/ 29 Juni'06	-	Pen.Bina Media Sabili	1	
225	Maj.Sabili, No.26/13 Julu'06	-	Pen.Bina Media Sabili	1	
226	Maj.Sabili, No.2/ 10 Ags'06	-	Pen.Bina Media Sabili	1	
227	Maj.Sabili, No.9/16 Nop'06	-	Pen.Bina Media Sabili	1	
228	Maj.Sabili, No.11/14 Des'06	-	Pen.Bina Media Sabili	1	
229	Maj.Sabili, No.13/11 Jan'07	-	Pen.Bina Media Sabili	1	
230	Maj.Sabili, No.14/25 Jan'07	-	Pen.Bina Media Sabili	1	
231	Maj.Sabili, No.15/08 Peb'07	-	Pen.Bina Media Sabili	1	
232	Maj.Sabili, No.16/22 Peb'07	-	Pen.Bina Media Sabili	1	
233	Maj.Sabili, No.17/08 Mar'07	-	Pen.Bina Media Sabili	1	
234	Maj.Sabili, No.19/05 Apr'07	-	Pen.Bina Media Sabili	1	
235	Maj.Sabili, No.20/19 Apr'07	-	Pen.Bina Media Sabili	1	
236	Maj.Sabili, No.21/3 Mei'07	-	Pen.Bina Media Sabili	1	
237	Maj.Sabili, No.23/31 Mei'07	-	Pen.Bina Media Sabili	1	
238	Maj.Sabili, No.24/14 Juni'07	-	Pen.Bina Media Sabili	1	
239	Maj.Sabili, No.25/28 Juni'07	-	Pen.Bina Media Sabili	1	
240	Maj.Sabili, No.26/12 Juli'07	-	Pen.Bina Media Sabili	1	
241	Majalah Wardun	-	Pondok DS Gontor	1	
242	Qowaaidu Fil Fiqhiyah	1		1	036/QF.LK/IX/2006
243	Sunan Abu Dawud	2	Ust.Bey Arifin,dkk	1	039.2/SAD-LK/VI/07
244	Sunan Abu Dawud	3	Ust.Bey Arifin,dkk	1	039.3/SAD-LK/VI/07
245	Sunan At-Tirmidzi	1	Drs.H.Moh.Zuhri D.	1	040.1/S.At-LK/VI/07

1. Ukuran SDM *Total Performance* Meliputi Intelektual, Ritual dan Spiritual Aspek Intelektual

Lembaga bimbingan Al Qur'an Al Falah, meskipun bukan lembaga formal seperti sekolah namun secara kualifikasi Pengajar juga menekankan aspek pendidikan, tidak sedikit para pengajar di Al Falah bergelar Sarjana (S1), Magister (S2) bahkan Doktor (S3) dapat dilihat pada bab profile pengajar hanya beberapa pengajar saja tanpa gelar pendidikan. Demikian dengan pengurus lembaga seluruhnya memiliki gelar Doktor, dan bagian Bendahara bergelar Sarjana (S1).

Penekanan Intelektualitas tidak hanya tercermin dalam input-an gelar pendidikan yang disandang oleh para pengajar dan pengurus, juga tercermin dalam penempatan staffing materi ajar bimbingan yang akan di pegang oleh masing-masing pengajar, benar-benar diberikan kepada mereka yang dipandang kompeten di bidangnya. Contohnya Ustazah Nur Mahyaro sebagai Sarjana Hukum, lulusan IAIN Sunan Ampel jurusan Syariat mengajar materi Syariat Hukum Islam, Ustastadzah Umi Khafsoh sebagai sarjana Bahasa Arab, Lulusan Sekolah Sastra Bahasa Arab Swasta mengajarkan materi Bahasa Arab dan Terjemah Al Qur'an (aspek kebahasaan) dan masih banyak lainnya.

Status gelar terkadang tidak menjadi ukuran seorang pengajar memegang, seperti Ustadzah Syarifaul Aisyah Sarjana Agama, beliau memiliki kelebihan dalam aspek suara dan teknik tartil yang bagus mengajar Qira'ah (tartil). Dan Ustadz Khalid Anwar sebagai sarjana pendidikan agama, memiliki kelebihan dalam aspek sejarah fiqh beliau mengajar materi Syariat Hukum

Islam. Bahkan sekalipun memiliki gelar yang tinggi, namun kurang kompetensi hanya mengajar materi Al Qur'an, mengajarkan membaca Al Qur'an dengan baik (Tajwid).

Penekanan pada aspek intelektual juga tercermin dalam program-program peningkatan kualitas SDM melalui training atau pelatihan yang diadakan di internal lembaga atau di luar lembaga.

Aspek Ritual

Dari segi tempat, meskipun hampir mayoritas SDM tidak memiliki tempat khusus untuk bekerja selayaknya guru di sekolah, keamanan selayaknya satpam sekolah, namun karena berada di Masjid yang terjaga kebersihannya, fasilitas lengkap. Setiap hari mereka di kondisikan mendengarkan lantunan ayat suci Al Qur'an, Shalat berjama'ah bersama 5 waktu setiap hari dengan tepat waktu setiap adzan berkumandan. Bahkan tidak jarang mereka merasakan shalat Dhuha berjama'ah dan shalat Tahajud saat pengadaan MABIT (Malam Bina Iman dan Taqwa) yang diadakan setiap pekan ke-3.

Setiap bulan Ramadhan pihak lembaga menyiapkan takjil gratis untuk para pengajar dan staff serta masyarakat sekitar 1.500 bungkus. Merasakan berbuka puasa bersama, Shalat Tarawih bersama, bahkan beberapa ada yang mengikuti Tadaruz bersama. Beberapa pekan sekali juga mengundang Ustadz kondang untuk mengisi tausiyah memberikan siraman rohani. Bahkan di luar Ramadhan setiap hari senin dan kamis juga disediakan takjil gratis buat pengajar, staff karyawan dan masyarakat sekitar.

bahkan tukang parkir di Al Falah menjadi sasaran yang dikenai aktivitas dakwah.

Adapun aktivitas dakwah dilakukan dalam bentuk kegiatan pembinaan 4 bulan sekali, setiap 1 bulan sekali, setiap 2 minggu sekali, setiap seminggu sekali bahkan harian melalui doa bersama setiap pagi sebelum dimulai aktifitas pekerjaan. Kegiatan pembinaan ini boleh diikuti tidak hanya bagi para pengajar juga staff karyawan.

Selain kegiatan pembinaan juga ada kegiatan pelatihan, program pelatihan yang dilakukan pun masukkan unsur dakwah, salah satu contohnya “Traning Optimalisasi Potensi Spiritual Ruhkiyah dalam Kepemimpinan”. Serta insentif, hadiah yang diberikan sebagai tambahan pendapatan juga memasukkan indicator spiritualitas di dalamnya, yakni aktif dalam kegiatan pembinaan dan pembelan spiritual yang diselenggarakan lembaga. Sedangkan hadiah, seperti umrah gratis memiliki dua fungsi: fungsi wisata membuat *cooling down* pikiran dan perasaan dan fungsi spiritual melihat dan menghayati tempat peninggalan sejarah Islam.

Bagi seleuruh staff karyawan kebersihan, keamanan dan tukang parkir diwajibkan untuk mengikuti program bimbingan Al Qur’an sesuai dengan kebutuhan dan jam yang sanggup diikuti tanpa biaya (gratis).

Sehingga ukuran SDM yang baik di lembaga bimbingan Al Qur’an Al Falah Surabaya adalah mereka yang memiliki 3 aspek tersebut, “Intelektual, Ritual dan Spiritual”. Dan ke-3 aspek tersebut dapat dipenuhi dan terjaga jika terlibat penuh dalam keseluruhan program lembaga, karena ke-3 prinsip

tersebut menjadi dasar dalam mengembangkan rencana manajemen SDM mulai dari Pengadaan SDM, Pengelolaan, Peningkatan Mutu dan Mempertahankan SDM.

2. Temuan Usaha Lembaga Bimbingan Al Qur'an Al Falah dalam Membangun Kinerja Sumber Daya manusia (Pengurus dan Pengajar)

Untuk meningkatkan kinerja SDM menjadi *Total Performance*, diperlukan usaha-usaha untuk menggerakkan hati, pikiran dan energy setiap SDM karena manusia memiliki *free will* jika tidak diarahkan hanya menekankan aspek kesadaran tanpa adanya sistem penggerakan berpotensi mengalami *stagnasi* bahkan terjadi penyimpangan yang merugikan visi-misi organisasi.

Demikian dengan lembaga bimbingan Al Qur'an Al Falah yang memiliki SDM sejumlah ±102 terdiri dari 3 pengurus, 1 bendahara, 66 pengajar, 32 staff dan karyawan. Memiliki visi-misi meng – Al-Qur'an kan masyarakat dan memasyarakat kan Al-Qur'an, berjalan sejak tahun 1982 hingga sekarang ± 35 tahun dengan progress yang selalu meningkat secara kuantitas jumlah santri, dari yang awalnya hanya 75 santri dan 5 pengajar menjadi 4.100 santri dan 66 pengajar. Secara kualitas kualitas juga mendapatkan pengakuan lembaga pendidikan yang paling bagus se-Surabaya, dan terbesar se-Indonesia.

Performa organisasi yang demikian berkembang pesat, mensyaratkan adanya performa kerja SDM yang bagus dari tahun ke tahun. Untuk menjaga dan meningkatkan kualitas kerja SDM menjadi *Total Performance*

	4. Insentif pengajar berprestasi	jumlah santri, dan kepengajaran. *Nb: Total insentif di berikan setiap akhir periode (4 bulan sekali)
	1. Tunjangan kesehatan 2. Tunjangan Anak (pendidikan) 3. Tunjangan Istri 4. Tunjangan Jabatan	1. Tunjangan diberikan pada pengajar full time 2. Tunjangan anak tidak dibatasi hanya 2 anak pertama, melainkan semua jumlah anak yang dimiliki.
	1. Gaji Pokok & Tunjangan tetap diberikan pada Ustadzah yang Cuti Hamil dan Melahirkan 2. Gaji Pokok & Tunjangan tetap diberikan pada Ustadz/ ustadzah yang cuti menjalankan Umrah/ Haji	1. Cuti Hamil/ Melahirkan tidak dibatasi dua anak pertama, melainkan seluruh jumlah anak 2. Gaji & Tunjangan yang diberikan hanya cuti Haji/ Umrah yang pertama.
	Kesejahteraan yang didapatkan dari Santri	*Lembaga tidak melarang menerima pemberian dari Santri
Meningkatkan kualitas Pengajar dalam Kepengajaran	1. Proses rekrutmen (pengadaan SDM) pengajar melalui seleksi test 2. Stratifikasi Golongan Pengajar: pengajar full-Time, pengajar part time, pengajar bantu, pengajar out shortching	1. Hasil test masuk, awalnya status pengajar adalah pengajar out Shorching (Uji coba), tidak langsung menjadi pengajar full time, setelah beberapa tahu melauai proses penilaian berkala 2. Staratifikasi ini tidak bersifat permanen, pada situasi tertentu dapat naik dan turun golongan bergantung dengan capaian kinerja SDM
	1. Pengadaan Training di luar Lembaga	1. Pengadaan Training di luar Lembaga, mengikuti lembaga training

	2. Pengadaan Training di dalam Lembaga	professional diberikan pada SDM yang berprestasi. 2. Pengadaan Training di dalam Lembaga, untuk seluruh SDM, diadakan secara berkala setiap bulan s/d 4 bulan sekali.
Meningkatkan Kedisiplinan dan Moralitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemberian <i>punishman</i> bagi pengajar yang kurang bagus aspek kedisiplinan dan moral kepengajarannya 2. Pemberian <i>punishman</i> bagi pengajar ijin cuti dalam jangka waktu lama karena sifat kebutuhan pribadi (kurang berkaitan dengan kepentingan organisasi). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sifat <i>punishman</i> untuk kedisiplinan dan moral kepengajaran, variatif mulai dari pengurangan jumlah kelas, hingga peniadaan jumlah kelas ditugaskan hanya sebagai pengajar pengganti jika ada pengajar yang berhalangan (setiap hari masuk kerja). 2. Sifat <i>punishman</i> ijin cuti dalam jangka waktu lama di luar kepentingan organisasi, diharuskan mengambil cuti selama 4 bulan (1 periode pembelajaran), jika ingin mengajar kembali maka status golongan pengajar diturunkan 1 tingkat.
Meningkatkan Spiritualitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Program Pembinaan rutin setiap 1 minggu sekali, 2 minggu sekali, 1 bulan sekali, 4 bulan sekali. 2. Program MABIT (Malam Bina Iman dan Taqwa) 3. Program doa bersama setiap hari sebelum memulai aktivitas 4. Aktivitas lainnya, Shalat ber-Jama'ah dll 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Program pembinaan ada yang bersifat murni memberikan Tausiyah, ada yang bersifat pemberian pembekalan/ pelatihan dengan memasukkan unsur spiritualitas 2. Program MABIT, setiap pekan ke-3 hari jumat sore hingga sabtu pagi. Dengan serangkaian Do'a bersama, membaca Al-Qur'an, Shalat ber-Jama'ah, Makan bersama, Shalat Dhuha bersama. 3. Program Do'a bersama, ada yang melanjutkan membaca Al-Qur'an jika jam mengajar siang. <p>Nb: setiap penyelenggaraan acara tersebut, ada absensi kehadiran dimana setiap kehadiran</p>

		diberikan penghargaan yang dirupakan insentif tambahan. Insentif tambahan tersebut, dicairkan 4 bulan sekali (setiap akhir periode).
Kompetisi dan Ruang Pengembangan Diri	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stratifikasi golongan pengajar 2. Pengajar berpretasi 3. Kompetisi Pena 4. Hadiah Umrah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sifat stratifikasi bisa naik dan turun, bukan permanen. Masing-masing golongan memiliki perbedaan Gaji/upah serta Tunjangan 2. Pengajar pretasi diukur berdasarkan kualitas kepengajaran, kedisiplinan dan partisipasi aktif dalam setiap agenda diselenggarakan Lembaga. Keseluruhan dinilai total point, diambil yang terbaik pertama. 3. Sementara sifat kompetisi sebatas status sosial, kedepan diberikan <i>fee</i> dan <i>royalty</i> jika menghasilkan karya buku. 4. Hadiah Umrah, hanya 1x tidak berlaku pengulangan, bergiliran setiap tahun diberangkatkan 3-4 orang. Diprioritaskan yang tua, belum pernah ke Mekkah dan berpretasi.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan bahan Modul/Diktat 2. Karya Tulis 3. Terlibat dalam Tim Work yang mengembangkan kurikulum 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sifat pengembangan tidak boleh keluar dari SAP lembaga, tidak condong pada 1 referensi Mahdzab tertentu, tidak mengajarkan paham liberalisme 2. Sifatnya bebas, bisa pemecahan masalah untuk meningkatkan kualitas kepengajaran atau bahan. 3. Tim Work, kedepan menjadi Tim yang mengembangkan kurikulum. Belum terealisasi, masih rencana.

Fasilitas dalam Belajar Mengajar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fasilitas ruang kelas dan keseluruhan sarananya: Spidol, papan, LCD 2. Perpustakaan 3. Peminjaman Dana membeli buku (untuk dimiliki pribadi) dengan cicilan tanpa bunga (0%) 4. Tersedia Kopi, Teh, Gula, air minum, kulkas. 5. <i>Sharing knowledge</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. LCD digunakan bukan kelas terbuka tanpa sekat seperti area Masjid 2. Refrensi berupa Diktat/modul, pengkayaan bahan. 3. Syaratnya memang secara rasional dibutuhkan untuk pengembangan bahan ajar. 4. Kopi, Teh, Gula untuk melepas penat atau menami persiapan/ mengerjakan tugas 5. Sifat <i>Sharing knowledge</i> sementara masih informal belum terlembagakan secara khusus.
Lingkungan kerja dan Ukhuwah Islamiyah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tempat Istirahat bagi Pengajar saat jeda pergantian mengajar 2. Ruang ganti bagi pengajar 3. Camilan dan minuman (teh) 4. Takjil bagi yang puasa hari senin dan kamis, serta selama bulan Ramadhan 5. Fasilitas umum lainnya 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sifat tempat, hanya ala kadarnya berbeda dengan rumah. 2. Ruang ganti, ada dua untuk Ustadz dan Ustadzah 3. Sifat camilan, kalau ada dibagi bersama. Minuman tidak hanya untuk pengajar untuk staff karyawan, santri dan Jama'ah Al-Falah 4. Sifatnya bukan prasmanan, nasi bungkus 5. Fasilitas umum, seperti printer, computer, dsb.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ukhuwah Islamiyah, persatuan dan kekeluargaan 2. Forum Parenting 3. Kepemimpinan yang objektif tanpa pandang bulu dan figure spiritual 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak memperseterukan pemahaman Agama antara NU dan Muhammadiyah atau yang selainnya, tidak ada kompetisi mahciaveli, dsb 2. Forum untuk seluruh jajaran pengurus dan pengajar yang mewajibkan membawa keluarganya (Anak dan Istri) 3. Kebijakan objektif disini, dalam pemberian sanksi pada pengajar yang kurang memenuhi kriteria tanpa pandang bulu. Secara figure spiritualitas juga tinggi

		tercermin dalam ritual yang dijalankan, serta secara sosok merupakan salah satu <i>fauding father</i> Lembaga Bimbingan Al-Qur'an Al-Falah.
Fasilitas kesehatan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kotak P3K 2. Klinik 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sifatnya, menyediakan sakit yang umum bukan spesialis 2. Klinik tidak gratis, namun harga sangat terjangkau dengan dokter spesialis. Tidak hanya untuk pengajar, juga seluruh jajaran SDM termasuk masyarakat sekitar.
Beban pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fokus pada santri dan kepengajaran tanpa disibukkan dengan laporan administrative seperti RPP, Prota, Pronas 2. Staffing kelas sesuai dengan kapasitas dan kompetensi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meski tidak diberikan beban laporan RPP, Prota dan Pronas, namun untuk menjaga kualitas kepengajaran lembaga mengadakan sistem angket pada siswa setiap setahun sekali. 2. Stafing ini terkait berap jumlah kelas yang diajar, jumlah santri, jumlah materi ajar. Sifatnya tidak permanen bisa ditambahkan dan dikurangi bergantung dengan <i>performance</i>.
Keseimbangan Kerja & Keluarga	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesempatan bekerja di luar lembaga Al-Falah 2. Masuk kerja selama 5 hari dari 1 minggu, libur hari Juma't dan Minggu 3. Libur sepekan setiang kahir periode pembelajaran 4. Izin cuti hamil/melahirkan 5. Izin tidak masuk kerja dengan syarat ketentuan berlaku 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak menghalangi profesi di luar Al-falah seperti: mengajar privat, mengajar di lembaga lain asal tidak mengganggu skedul mengajar di Al-Falah 2. Meski libur, masih diperbolehkan ke kantor jika ada urusan 3. Meski libur, masih diperbolehkan ke kantor jika ada urusan 4. Alokasi cuti melahirkan 2 bulan, bisa lebih jika ada kondisi medis tertentu 5. Izin lainnya: izin haji perdana, izin karena anak sakit, izin karena istri melahirkan, atau hal-hal

dikatakan variasi keterampilan dan identitas tugas dalam lembaga Al-Falah sangat variatif dan jelas.

Ditinjau dari aspek signifikansi tugas, hampir setiap pengajar, pengurus bahkan karyawan pembantu umum sangat merasakan kebermaknaan atas pekerjaan yang mereka jalani. Karena mereka menjalankan pekerjaan bukan sekedar gugur kewajiban, tuntutan ekonomi maupun jabatan melainkan sebagai bentuk pengabdian ke masyarakat. Sebagaimana pandangan Mondy Wayne ketika kinerja dari pekerjaan seseorang mempengaruhi kehidupan orang-orang lainnya, karyawan tersebut sering kali merasakan makna prestasi yang sesungguhnya.²¹

Lembaga Al Falah juga memberi ruang pengembangan diri bagi para pengajar dalam membuat bahan materi pembimbingan dan metode-metode dalam membimbing serta sistem pelatihan dan evaluasi yang efektif. Pemberian *autonomy* tersebut dapat membuat para karyawan merasa bertanggungjawab atas hasil kerja, mengarahkan diri sendiri selalu mengorganisasikan dengan tujuan atau visi-misi lembaga atau disebut dengan *self-directed work team*.²² Dan setiap akhir periode pembelajaran (4 bulan sekali) tiap-tiap pengajar mendapatkan report tingkat kinerja mereka melalui kompetisi point. Menurut hemat penulis report tersebut merupakan bentuk umpan balik (*feedback*) sebagai

²¹ R. Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2 Edisi 10* (Jakarta: Erlangga, 2008), 61.

²² R. Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2 Edisi 10* (Jakarta: Erlangga, 2008), 62.

	2.1 Tunjangan 2.2 Pelayanan & Fasilitas	2.2 Pelayanan dan fasilitas diberikan berupa ruang ganti baju bagi pengajar, ruang istirahat, ruang ibadah, kamar mandi, perpustakaan, pengadaan buku untuk literasi, pinjaman lunak untuk pengadaan buku/ literasi, ruang mengajar, perangkat mengajar, makanan dan minuman serta obat-obatan dan klinik kesehatan.	menunjang kebutuhan dan optimalisasi kerja tanpa membedakan status pengurus dan pengajar atau pengajar full time dengan pengajar yang selainnya. Bahkan pelayanan dan fasilitas senantiasa ditingkatkan setiap tahunnya
3	Aapek kompensasi non finansial 3.1 Pekerjaan 3.2 Lingkungan kerja 3.3 Fleksibilitas	3.1 Pekerjaan terdapat variasi skill dan tantangan masing-masing. Kemampuan pengajar dan pengurus senantiasa di dorong untuk lebih baik lagi melalui sistem kompetisi berupa stratifikasi pengajar dan kompetisi pena/ karya tulis ilmiah yang kedepan akan diberi tambahan imbalan secara professional. Untuk memaksimalkan kualitas kinerja lembaga Al Falah juga memberikan pelatihan-pelatihan baik pengadaan di internal atau di eksternal 3.2 Lingkungan kerja sangat kental dengan kultur ukhuwah islamiyah, saling menghargai paham kelompok islam yang berbeda, kompetisi untuk meningkatkan kualitas intelektua, ritual dan spiritual, memberikan pengondisian spiritual untuk meningkatkan keimanan Islam, serta kepemimpinan yang teladan dalam aspek moralitas, spiritualitas dan kebijakan yang obyektif. Selain itu juga membuka ruang pengembangan diri dalam membuat bahan kepengajaran selama tidak bertentangan dengan kaidah-kaidah yang ditentukan kurikulum	Lembaga Al Falah juga memperhatikan imbalan dalam bentuk non material yang sangat melimpah untuk meningkatkan optimalisasi kerja dalam bidangnya masing-masing, menjaga hubungan relasional yang nyaman dan menunjang terjaganya iman Islam serta memperhatikan keseimbangan pekerjaan dengan ruang

		<p>3.3 Fleksibilitas diberikan untuk menyeimbangkan hubungan kerja dengan kebutuhan pengembangan diri dan keluarga. Lembaga memberikan kesempatan untuk mengenyam pendidikan lebih tinggi, menyalurkan hobby di luar mengajar, ber profesi di luar Al Falah selama tidak mengganggu skedul pembelajaran dan dapat di dialogkan secara bil hikmah. Selain itu memberikan kemudahan ijin apabila terdapat keluarga sakit, melahirkan atau sedang menghadapi musibah. Dan untuk menyeimbangkan pikiran memberikan jatah libur seminggu 2x, 1minggu setiap akhir periode pembelajaran, dan jatah cuti selama 1 tahun sesuai dengan ketentuan yang berlaku</p>	<p>pengembangan diri dan kebutuhan keluarga.</p>
--	--	---	--

hadiah. Keseluruhan pemberian yang bersifat finansial langsung dan tak langsung tersebut di seimbangkan dengan beban pekerjaan, jabatan dan prestasi. Sehingga SDM dapat fokus sepenuhnya pada pekerjaan, serta tidak keluar dari jalan dakwah karena persoalan pemenuhan kebutuhan ekonomi.

2. Menciptakan lingkungan pekerjaan yang sinergi antara: pekerjaan yang dilakukan dengan lingkungan kerja, antara pekerjaan dengan keluarga. Kebijakan yang objektif serta kepemimpinan yang diteladani, membangun ukhuwah islamiyah sekaligus kompetitif, memberikan fasilitas penunjang, membuka ruang pengembangan diri, serta pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan mutu baik dalam aspek intelektual, moralitas dan spiritual. Sehingga menciptakan suasana kerja yang kondusif, memberikan kesempatan pengembangan diri, dan *Tim work*. Sedangkan keseimbangan dengan keluarga diatur dengan pemadatan skedul kerja dan jatah libur serta forum parenting untuk membangun kedekatan pekerjaan dengan keluarga, membangun identitas bagian dari keluarga besar Al Falah.
3. Memperkuat pandangan pekerjaan sebagai jalan dakwah, melalui forum pembinaan spiritual setiap mingguan, 2 mingguan, bulanan dan 4 bulanan, serta Do'a bersama setiap hari. Hal ini dilakukan untuk menyeimbangkan kompensasi finansial dan kompensasi non finansial dengan misi dakwah lembaga bimbingan Al Qur'an Al Falah Surabaya.

B. Implikasi Teoretik

Penelitian manajemen kompensasi menyeluruh (*total rewards*) lembaga bimbingan Al Qur'an Al Falah Surabaya ini tidak menggunakan teori tunggal namun mengkolaborasikan teori di ranah manajemen SDM khususnya kompensasi yang banyak dikembangkan di lembaga profit dengan teori organisasi dakwah yang memiliki ke khas an dalam aspek orientasi *Syiar* dan Spritualitas *ukhrowi* menjadi landasan sistem keorganisasian yang dijalankan termasuk dalam hal sistem kompensasi.

Namun secara substansi tidak ada pertentangan dalam kolaborasi teori tersebut dan semakin menambah serta mempertajam pencarian data dan analisa. Hasil penelitian ini juga tidak bertentangan dengan kaidah manajemen SDM bagian sistem kompensasi model menyeluruh (*total reward*).

C. Keterbatasan Studi

Variabel manajemen kompensasi model menyeluruh (*total reward*) yang dikaitkan untuk membangun kinerja yang baik (*total performance*) sangat luas. Penerapan teori untuk menganalisa sebuah lembaga dakwah yang berdiri 35 tahun tentu akan ada data yang tereduksi karena ada detail yang terlupakan. Namun semua itu bisa di cover dengan cara peneliti memilih informan atau narasumber kunci yaitu ketua lembaga bimbingan Al Qur'an Al Falah sekaligus salah satu *faunding father* lembaga bimbingan tersebut. Serta beberapa staff dan pengajar baik ustad dan

- Dessler, G. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1 Edisi Kesembilan*. Jakarta: PT. Indeks.
- Djarmiko. (2002). *Perilaku organisasi: Cetakan III*. Bandung: Alfabeta.
- Duriyah, M. (2017, April 27). Manajemen Kompensasi Lembaga Bimbingan Al-Qur'an Al-Falah Surabaya. (Mawehda, Interviewer)
- Furnham, A. X. (1996). A Correlational and Factor Analytic Study of Four Questionnaire Measures of Organizational Culture. *Jurnal Human Relation, Vol. 49, No. 3*.
- Ghozali. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gujarati. (2003). *Basics Econometric, Fourth Edition*. Singapore: McGraw-Hill.
- H.M, H. (2013). Organisasi dalam Manajemen Dakwah. *Dakwah Tabligh, 239-249*.
- Hamriani. (2013). Organisasi dalam Manajemen Dakwah. *Jurnal Dakwah Tabligh, Vol. 14, No. 2*.
- Handoko, H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hardjono. (2001). *Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian: Edisi 1, Cet. III*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Haryanto. (2008). *Rasulullah Way Of Managing People*. Jakarta: Khalifa.
- Hidayat, W. R. (2013). Pengaruh Total Reward terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional (Studi Kasus: Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak). *FE UI*. Jakarta.
- Hudiwinarsih, M. W. (2012). Pengaruh kompetensi, motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan bagian akutansi (studi kasus

- perusahaan manufaktur di Surabaya). *Jurnal The Indonesia Accounting Review, Vol. 2, No. 2*, 215-228.
- Ivancevich, G. d. (1997). *Manajemen Edisi 9, Jilid 2*. Jakarta: Erlangga.
- Keran, K. N. (2012). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Di yayasan Bintang Timur Tanggerang*. Jakarta: Tesis-Universitas Esa Tunggal.
- Khafsoh, U. (2017, April 29). Manajemen Kompensasi Lembaga Bimbingan Al-Qur'an Al-Falah Surabaya. (Mawehda, Interviewer)
- Kuncoro, M. (2003). *Metode Riset untuk Bisnis Ekonomi: Bagaimana menulis Skripsi dan Thesis?* Jakarta: Erlangga.
- Kusdyah, I. R. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ANDI.
- Mahyaroh, N. (2017, April 29). Manajemen Kompensasi Lembaga Bimbingan Al-Qur'an Al-Falah Surabaya. (Mawehda, Interviewer)
- Malayu, S. H. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia-Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Malik, M. T. (2009). *Teori-teori Organisasi*. Makasar: Kretakupa Print.
- Mangkunegara, P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawia. (2009). *Bisnis, Manajemen dan Sumber Daya Manusia*. Bogor: IPB.
- Miftahol Arifin, M. S. (Surabaya). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kopertais 4 Press: 2015.
- Moelong, L. J. (2005). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Mufty, S. (2015). *Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non-Finansial terhadap Kinerja Karyawan pada BPR Syariah Bangun Drajat Warga Yogyakarta*. Yogyakarta: UIN Kalijaga.
- Mundzir, I. (2017, April 5). Manajemen Kompensasi Lembaga Bimbingan Al-Qur'an Al-Falah Surabaya. (Mawehda, Interviewer)
- Nancy, L. R. (1999). Work Motivation: The Incorporation of Self Concept Based Processes. *Jurnal Human Relations*, Vol. 52, No. 8.
- Nasional, D. P. (2002). *kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Pusat Bahasa.
- Nathania, C. (2016). *Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PD Motor Bandar Lampung*. Bandar Lampung: Universitas Lampung.
- P, S. (1984). *Peranan Staf dalam manajemen: Cetakan VI*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Prawesti, S. D. (2010). *Pengaruh pengukuran kinerja, budaya organisasi dan dukungan organisasional terhadap kinerja pegawai di unit-unit pelayanan public Kabupaten Sukoharjo*. Surakarta: Tesis-Universitas Sebelas Maret.
- Riduwan, M. (2002). *Teori Motivasi dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Rineke Cipta.
- Shuaib, B. G. (2010). An Equitable Total Rewards Approach to Pay for Performance Management. *Journal of Management Policy and Practice*, Vol. 11, No. 04, 111-121.
- Simamora. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Siswanto, T. Y. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2005). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sukmawati, F. (2008). Pengaruh Kepemimpinan, lingkungan kerja fisik, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Pertamina (persero) UPMS

