

**MANAJEMEN LANGIT DARI KAMPUNG DUA MENARA**  
**(Studi Kasus Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia**  
**di Ma'had Tahfizhul Qur'an Isy Karima, Karanganyar, Jawa Tengah)**

**SKRIPSI**



Ditulis oleh:

Nama : Rajiv Kusuma Aji  
Nomor Mahasiswa : 13311596  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2018**

**MANAJEMEN LANGIT DARI KAMPUNG DUA MENARA**  
**(Studi Kasus Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia**  
**di *Ma'had Tahfizhul Qur'an Isy Karima*, Karanganyar, Jawa Tengah)**

**SKRIPSI**

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna  
memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen,  
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Ditulis oleh:

Nama : Rajiv Kusuma Aji  
Nomor Mahasiswa : 13311596  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2018**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 20 Maret 2018

Penulis,



Rajiv Kusuma Aji

**HALAMAN PENGESAHAN**

**MANAJEMEN LANGIT DARI KAMPUNG DUA MENARA**

(Studi Kasus Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia  
di *Ma'had Tahfizhul Qur'an Isy Karima, Karanganyar, Jawa Tengah*)

Ditulis oleh:

Nama : Rajiv Kusuma Aji  
Nomor Mahasiswa : 13311596  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 20 Maret 2018

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si.

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI**

SKRIPSI BERJUDUL

**MANAJEMEN LANGIT DARI KAMPUNG DUA MENARA (STUDI KASUS PRAKTEK  
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI MA'HAD TAHFIZHUL QURAN ISY  
KHARIMA, KARANGANYAR, JAWA TENGAH)**

Disusun Oleh : **RAJIV KUSUMA AJI**

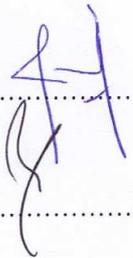
Nomor Mahasiswa : **13311596**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Rabu, tanggal: 11 April 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Trias Setiawati, Dr., M.Si.

Penguji : Suhartini, Dra., M.Si.



Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

## PERSEMBAHAN

*“Sebaik-baik kalian adalah yang paling baik kepada keluarganya,  
dan aku adalah orang yang paling baik pada keluargaku.”*

(HR. Tirmidzi, Ibnu Majah, dan Ibnu Hibban)

**Skripsi ini penulis persembahkan untuk kedua orang tua tercinta  
R. Mailani Budaya dan Nur Khasanah, kakak Arief Wicaksono Aji *rahimahullaah*,  
serta adik-adik Hanif Nurcahya Aji dan Annisa Nurbaiti atas doa, cinta, kasih  
sayang, dukungan, dan harapan yang diberikan tanpa mengenal lelah.**

## MOTTO

*“Boleh jadi kamu membenci sesuatu padahal ia amat baik bagimu,  
dan boleh jadi kamu menyukai sesuatu padahal ia amat buruk bagimu.*

*Allah mengetahui sedang kamu tidak mengetahui.”*

(QS. Al Baqarah : 216)

*“Sesungguhnya Allah akan mengangkat suatu kaum menuju kemuliaan  
dengan Al Qur’an ini, dan dengannya pula Allah akan menjatuhkan  
kaum yang lain menuju kehinaan.”*

(HR. Muslim)

*“Kalau hidup hanya sekedar hidup, kera di rimba juga hidup.  
Kalau kerja hanya sekedar kerja, kerbau di sawah juga bekerja.”*

(Buya Hamka)

*“Ada yang enggan membaca Al Qur’an karena sibuk berbagai urusan.  
Padahal Al Qur’an lah yang memperbaiki segala urusan.”*

(Ustadz Syihabuddin Abdul Muiz)

**MANAJEMEN LANGIT DARI KAMPUNG DUA MENARA**  
**(Studi Kasus Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia**  
**di Ma'had Tahfizhul Qur'an Isy Karima, Karanganyar, Jawa Tengah)**

**Rajiv Kusuma Aji**  
**Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia**  
**Email: rajivkusumaa@gmail.com**

**ABSTRACT**

This research have been titled as Sky Management from Two Towers's Village (A Case Study of Human Resources Management Practices in Islamic Boarding School Tahfizhul Qur'an of Isy Karima, Karanganyar, Central Java). The purpose of this research has aimed to know the practice of human resource planning, to know the practice of human resource recruitment, to know the practice of human resource training, to know the compensation practice of human resources, to know the practice of internal employee relations, and to know the description of resource philosophy human being applied to the organization. This study uses a qualitative approach, and data collection methods in the form of interviews and documentation. This study uses two employees and two teachers. In validity the data used credibility test and transferability test.

The results of this research showed that human resource planning have adapted to the needs. While the recruitment of human resources have been done through internal and external sources, where internal sources are employee transfers, while external sources include job offers and job applications. The applied human resources training includes several kinds, further education, including meetings, religious studies, and employment training by bringing in practitioners. The compensation program has includes monthly basic salary, performance bonus in the form of hajj and umroh, incentive after activity, health service with free polyclinic treatment, and there has been a supportive working environment, along with the Qur'an memorizers. Internal employee relationships has applied in the form of employee resignation and dismissal of employees due to repeated violations and disciplines. The philosophy of human resources tend to belong to personnel management.

**Keywords:** *Human Resource Management, Nonprofit Organizations, Islamic Boarding, Employees, Teachers.*

**MANAJEMEN LANGIT DARI KAMPUNG DUA MENARA**  
**(Studi Kasus Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia**  
**di *Ma'had Tahfizhul Qur'an Isy Karima, Karanganyar, Jawa Tengah*)**

**Rajiv Kusuma Aji**  
**Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia**  
**Email: rajivkusumaa@gmail.com**

**ABSTRAK**

Penelitian ini berjudul Manajemen Langit dari Kampung Dua Menara (Studi Kasus Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia di *Ma'had Tahfizhul Qur'an Isy Karima, Karanganyar, Jawa Tengah*). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui praktek perencanaan sumber daya manusia, untuk mengetahui praktek rekrutmen sumber daya manusia, untuk mengetahui praktek pelatihan sumber daya manusia, untuk mengetahui praktek kompensasi sumber daya manusia, untuk mengetahui praktek hubungan karyawan internal, dan untuk mengetahui gambaran filosofi manajemen sumber daya manusia yang diterapkan pada organisasi tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dan menggunakan metode pengumpulan data berupa wawancara dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan dua orang karyawan dan dua orang guru. Untuk mengetahui keabsahan data digunakan uji kredibilitas dan uji *transferability*.

Penelitian ini menemukan bahwa perencanaan sumber daya manusia yang diterapkan adalah menyesuaikan dengan kebutuhan yang ada. Sementara rekrutmen sumber daya manusia dilakukan melalui sumber internal dan eksternal, di mana sumber internal berupa transfer karyawan, sedangkan sumber eksternal meliputi tawaran pekerjaan dan lamaran kerja. Pelatihan sumber daya manusia yang diterapkan mencakup beberapa macam, di antaranya rapat pekanan, pendidikan lanjutan, kajian keagamaan, dan pelatihan ketenagakerjaan dengan mendatangkan praktisi. Adapun program kompensasinya meliputi gaji pokok bulanan, bonus prestasi berupa haji dan umroh, insentif selepas kegiatan, pelayanan kesehatan dengan dapat berobat di poliklinik secara gratis, serta terdapat lingkungan kerja yang mendukung, bersama para penghafal Al Qur'an. Hubungan karyawan internal yang diterapkan berupa adanya pengunduran diri karyawan dan pemberhentian karyawan karena terdapat pelanggaran serta indisipliner yang dilakukan berulang kali. Adapun filosofi sumber daya manusia cenderung tergolong dalam manajemen personalia.

**Kata Kunci:** *Manajemen Sumber Daya Manusia, Organisasi Nirlaba, Pondok Pesantren, Karyawan, Guru.*

## KATA PENGANTAR

*Assalaamu'alaikum warahmatullaahi wabarakaatuh*

*Alhamdulillahirobbil'aalamiin.* Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah *subhanahu wata'ala*, karena berkat rahmat dan kuasa-Nya, maka skripsi dengan judul “**MANAJEMEN LANGIT DARI KAMPUNG DUA MENARA (Studi Kasus Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia di *Ma'had Tahfizhul Qur'an Isy Karima, Karanganyar, Jawa Tengah*)**” ini dapat diselesaikan oleh penulis. Adapun skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana strata-1 pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Pada penyusunan skripsi ini penulis memperoleh banyak bimbingan dan masukan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan proposal ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini melibatkan banyak pihak yang memberikan dukungan baik doa, moril maupun materil dari awal hingga terselesainya skripsi ini. Maka dari itu penulis mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph. D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Dr. Dwi Praptono Agus Hardjito, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.
3. Dr. Drs. Sutrisno, M.M. selaku Ketua Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.

4. Ibu Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si. selaku dosen pembimbing skripsi yang tidak hanya sekedar membimbing dan memberikan arahan, namun juga merupakan ibu yang sabar, perhatian, dan memotivasi hingga skripsi ini dapat terselesaikan.
5. Orang tua tercinta R. Mailani Budaya, S.Sos. dan Nur Khasanah, S.Pd. yang telah mencurahkan perhatiannya dari segala sisi untuk anaknya. Semoga Allah senantiasa memberikan keberkahan pada usianya dan mencukupkan rezekinya.
6. Kakak yang telah mendahului Arief Wicaksono Aji *rahimahullah*, semoga Allah menerima amalmu, dan adikmu bangga padamu, semoga begitu pun sebaliknya.
7. Adik-adik tersayang Hanif Nurcahya Aji dan Annisa Nurbaiti, semoga Allah senantiasa memberikan petunjukNya dan membimbing kalian di atas jalan keridhaanNya dalam menyelami masa anak-anak dan remaja hingga dewasa.
8. Seluruh Dosen Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu, motivasi, inspirasi, dan pengalamannya. Smeoga Allah melipat-gandakan amal Bapak/Ibu sekalian.
9. Narasumber utama penelitian Ustadz Apip, Ustadz Mubin, Ustadz Anto, Ustadzah Halimah, Bapak Jumadi, dan Ibu Sri yang telah memberikan waktu dan kesempatannya untuk membantu dalam penyelesaian skripsi ini.  
*Jazaakumullaahu ahsanal jazaa.*
10. Narasumber pendukung penelitian Ibu Tini, Bapak Agus, Bapak Pono, Ibu Dwi, Ustadz Fredy, Ibu Jannah, Ustadzah Laela, dan Bapak Nasrullah yang telah meluangkan waktunya untuk membantu dalam penyelesaian skripsi ini.  
*Jazaakumullaahu ahsanal jazaa.*
11. Teman-teman akselerasy *jazaakumullaahu khoiron* atas masa 4 tahunnya selama di Isy Karima bersama Al Qur'an.

12. Teman-teman kelas Bridging N, LDF JAM, Komiza, WCYP yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Terima kasih atas pengalaman dan kegembiraannya selama di Jogja.
13. Teman-teman KKN Unit 365 tahun 2016 Farah, Mutia, Fatma, Nabila, Arya, Irvan, dan Hamid terima kasih telah menjadi bagian cerita dalam hidup ini.
14. Seluruh pihak baik yang secara langsung maupun tidak langsung membantu penulis melalui cara apapun dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhirnya, tidak ada yang sempurna selain Allah *subhanahu wata'ala*. Maka segala yang ada di dalam penulisan ini masih terdapat banyak kekuranga. Oleh karena itu, penulis menghargai segala saran dan masukan yang bersifat membangun agar penelitian ini dan penelitian-penelitian selanjutnya menjadi lebih baik. Akhir kata, penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi manajemen sumber daya manusia, kalangan akademis, dan bagi penulis sendiri.

*Wassalaamu'alaikum warahmatullaahi wabarakaatuh*

Yogyakarta, 20 Maret 2018  
Penulis,

Rajiv Kusuma Aji

## DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan .....	i
Halaman Judul .....	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	iii
Halaman Pengesahan Skripsi.....	iv
Berita Acara Ujian Tugas Akhir/Skripsi .....	v
Halaman Persembahan .....	vi
Halaman Motto .....	vii
Abstract.....	viii
Abstrak .....	ix
Kata Pengantar .....	x
Daftar Isi .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Fokus Penelitian .....	8
1.3 Rumusan Masalah .....	8
1.4 Tujuan Penelitian .....	9
1.5 Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II LANDASAN TEORI.....</b>	<b>12</b>
2.1 Kajian Pustaka.....	12
2.1.1 Manajemen SDM pada Organisasi Nirlaba .....	12
2.1.2 Perencanaan SDM pada Organisasi Nirlaba .....	14
2.1.3 Rekrutmen pada Organisasi Nirlaba .....	14

2.1.4	Pelatihan SDM pada Organisasi Nirlaba .....	16
2.1.5	Kompensasi pada Organisasi Nirlaba .....	18
2.1.6	Hubungan Karyawan Internal pada Organisasi Nirlaba .....	20
2.2	Kerangka Teoritis.....	29
2.2.1	Manajemen Sumber Daya Manusia .....	29
2.2.2	Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	38
2.2.3	Rekrutmen.....	46
2.2.4	Pelatihan .....	63
2.2.5	Kompensasi .....	74
2.2.6	Hubungan Karyawan Internal .....	81
2.2.7	Organisasi Nirlaba .....	85
2.2.8	Pondok Pesantren .....	87
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>		<b>91</b>
3.1	Pendekatan Penelitian .....	91
3.2	Pendekatan Epik dan Emik .....	92
3.3	Lokasi Penelitian .....	92
3.4	Narasumber Penelitian .....	99
3.5	Jenis Data Penelitian .....	101
3.6	Sumber Data Penelitian .....	102
3.7	Instrumen Penelitian .....	102
3.8	Metode Pengumpulan Data .....	104
3.9	Proses Analisis Data .....	105
3.10	Keabsahan Data .....	107
3.10.1	Uji Kredibilitas .....	107

3.10.2 Uji <i>Transferability</i> .....	108
<b>BAB IV PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA .....</b>	<b>103</b>
4.1 Pendahuluan .....	103
4.2 Terdapat Susunan Gambaran Pekerjaan .....	104
4.3 Menyesuaikan Kebutuhan .....	104
4.4 Penambahan Bobot Pekerjaan .....	105
4.5 Pengajuan Unit ke <i>Ma'had</i> .....	106
4.6 Praktek Perencanaan SDM .....	107
4.7 Diskusi Hasil .....	108
<b>BAB V REKRUTMEN .....</b>	<b>111</b>
5.1 Pendahuluan .....	111
5.2 Penyegaran Pekerjaan .....	112
5.3 Adanya Tawaran .....	113
5.4 Berkas Lamaran Kerja .....	114
5.5 Praktek Rekrutmen SDM.....	115
5.6 Diskusi Hasil .....	116
<b>BAB VI PELATIHAN .....</b>	<b>122</b>
6.1 Pendahuluan .....	122
6.2 <i>Syuro</i> Pekanan .....	122
6.3 Pendidikan Lanjutan .....	124
6.4 Hari Tarbiyah .....	125
6.5 Perbaikan Gizi bersama <i>Chef</i> .....	127
6.6 Praktek Pelatihan SDM.....	128
6.7 Diskusi Hasil .....	129

<b>BAB VII KOMPENSASI .....</b>	<b>149</b>
7.1	Pendahuluan ..... 149
7.2	Gaji Bulanan ..... 150
7.3	Haji dan Umroh ..... 152
7.4	Insentif selepas Kegiatan ..... 153
7.5	Berobat ke Poliklinik ..... 154
7.6	Lingkungan bersama Penghafal Al Qur'an ..... 155
7.7	Praktek Kompensasi SDM..... 157
7.8	Diskusi Hasil ..... 158
<b>BAB VII HUBUNGAN KARYAWAN INTERNAL .....</b>	<b>160</b>
8.1	Pendahuluan ..... 160
8.2	Mengundurkan Diri dengan Baik-Baik ..... 160
8.3	Pemberhentian adalah Pilihan Terakhir ..... 161
8.4	Praktek Hubungan Karyawan Internal..... 163
8.5	Diskusi Hasil ..... 164
<b>BAB X FILOSOFI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA .....</b>	<b>167</b>
9.1	Pendahuluan ..... 167
9.2	Perencanaan SDM ..... 167
9.3	Rekrutmen SDM ..... 168
9.4	Pelatihan SDM ..... 169
9.5	Kompensasi SDM ..... 170
9.6	Hubungan Karyawan Internal ..... 171
9.7	Filosofi Sumber Daya Manusia ..... 172
9.8	Diskusi Hasil ..... 173

<b>BAB XI MANAJEMEN LANGIT DARI KAMPUNG DUA MENARA .....</b>	<b>176</b>
10.1	Pendahuluan ..... 176
10.2	Praktek Perencanaan SDM Menyesuaikan Kebutuhan ..... 177
10.3	Praktek Rekrutmen SDM Dahulu dengan Tawaran, Saat ini dengan Lamaran Pekerjaan ..... 179
10.4	Program Pelatihan SDM <i>Off the Job</i> Lebih Banyak dari pada <i>On the Job</i> .... 181
10.5	Praktek Kompensasi SDM dari Gaji Bulanan, Umroh, sampai Lingkungan Kerja bersama Penghafal Al Qur'an ..... 183
10.6	Hubungan Karyawan Internal, antara Pengunduran Diri dan Pemberhentian. 185
10.7	Filosofi Sumber Daya Manusia ..... 187
10.8	Pembahasan Umum ..... 188
<b>BAB XI KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>189</b>
11.1	Kesimpulan ..... 189
11.2	Saran ..... 193
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>195</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>201</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.1	<i>Review</i> Jurnal .....	23
Tabel 2.1.2	Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu .....	27
Tabel 4.1	Perencanaan SDM di <i>Ma'had Tahfizhul Qur'an Isy Karima</i> .....	108
Tabel 5.1	Rekrutmen Karyawan di <i>Ma'had Tahfizhul Qur'an Isy Karima</i> .....	117
Tabel 6.1	Pelatihan Karyawan di <i>Ma'had Tahfizhul Qur'an Isy Karima</i> .....	127
Tabel 7.1	Kompensasi Karyawan di <i>Ma'had Tahfizhul Qur'an Isy Karima</i> .....	157
Tabel 8.1	Hubungan Karyawan Internal di <i>Ma'had Tahfizhul Qur'an Isy Karima</i> .....	165

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I	: Pedoman Wawancara .....	196
Lampiran II	: Transkrip Wawancara .....	203
Lampiran III	: Tabel Reduksi Data .....	240
Lampiran IV	: Dokumentasi .....	268
Lampiran V	: Biodata Narasumber Penelitian .....	270

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Organisasi merupakan satu hal yang tidak dapat dipisahkan dalam kehidupan sehari-hari. Schein (2004) mengatakan bahwa organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum dengan pembagian pekerjaan dan fungsi melalui otoritas dan tanggung jawab. Sedangkan menurut Wright dalam Muhammad (2004) organisasi adalah suatu bentuk sistem terbuka dari aktivitas yang dikoordinasi oleh dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Salah satu komponen terpenting dari sebuah organisasi terletak pada manajemen sumber daya manusianya. Hasibuan (2010) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah ilmu serta seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dessler (2004) juga mengemukakan bahwa manajemen SDM merupakan kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek orang atau SDM dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan, dan penilaian.

Tantangan yang semakin kompleks, membuat peran manajemen SDM harus menjadi pelopor dalam menghadapi lingkungan yang selalu berubah. Menurut Ulrich (1997) terdapat empat peran yang harus dimainkan dalam manajemen SDM untuk dapat membentuk perusahaan atau organisasi yang mempunyai keunggulan bersaing, antara

lain *partner* yang strategis, ahli administrasi manajemen SDM, pendorong karyawan, serta agen perubahan. Hal ini yang menjadi perhatian bagi organisasi dalam menciptakan manajemen SDM yang strategik.

Ulrich (1997) mengemukakan bahwa pokok-pokok yang harus dimiliki perusahaan atau organisasi agar memiliki sistem manajemen SDM yang baik antara lain pertama, mitra yang strategis, yaitu fungsi SDM dan praktisinya dituntut untuk mempunyai kemampuan dalam menterjemahkan strategi yang ditetapkan organisasi, menjadi tindakan-tindakan yang nyata di lapangan. Kedua, sebagai ahli di bidang administrasi, fungsi SDM dan para praktisinya harus mampu melakukan rekayasa ulang terhadap proses-proses kerja yang dilakukannya selama ini. Administrasi di sini juga mencakup sistem rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan tenaga kerja.

Selain hal tersebut, menurut Ulrich (1997) yang ketiga perusahaan atau organisasi juga dituntut untuk mengenali kebutuhan-kebutuhan para karyawan, menyelaraskan kebutuhan-kebutuhan karyawan dengan harapan-harapan organisasi, dan berupaya keras untuk melakukan langkah-langkah terbaik untuk mendorong agar kebutuhan-kebutuhan tersebut terpenuhi secara optimal. Adapun terakhir yang keempat, perusahaan atau organisasi dituntut untuk mampu menjadi penggerak perubahan di dalam organisasi. Mampu mempercepat proses perubahan dan mampu mengenali hambatan-hambatan yang mungkin dihadapi jika proses perubahan dilakukan.

Seiring perubahan teknologi dan globalisasi yang semakin pesat, sebuah organisasi harus beradaptasi secara cepat dan tepat agar dapat bertahan dan tidak mengalami kehancuran. Menjadi organisasi pembelajar merupakan solusinya. Garvin dalam Kreitner (2004) menyatakan bahwa organisasi pembelajar adalah organisasi yang terampil dalam menciptakan, mendapatkan, dan mentransfer pengetahuan, serta

memodifikasi perilaku untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru. Pada realitanya, di Indonesia terdapat sebuah sistem organisasi pendidikan tertua yang masih bertahan hingga saat ini, bahkan menurut Dhofier (1994) telah ada sejak abad ke 12, yaitu adalah pondok pesantren.

Pesantren menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2017) diartikan sebagai asrama, tempat santri, atau tempat murid-murid belajar mengaji. Nasir (2005) menjelaskan bahwa pondok pesantren adalah lembaga keagamaan yang memberikan pendidikan dan pengajaran serta mengembangkan dan menyebarkan ilmu agama Islam. Sedangkan Dhofier (1994) mendefinisikan bahwa pondok pesantren adalah lembaga pendidikan tradisional Islam untuk mempelajari, memahami, menghayati, dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari.

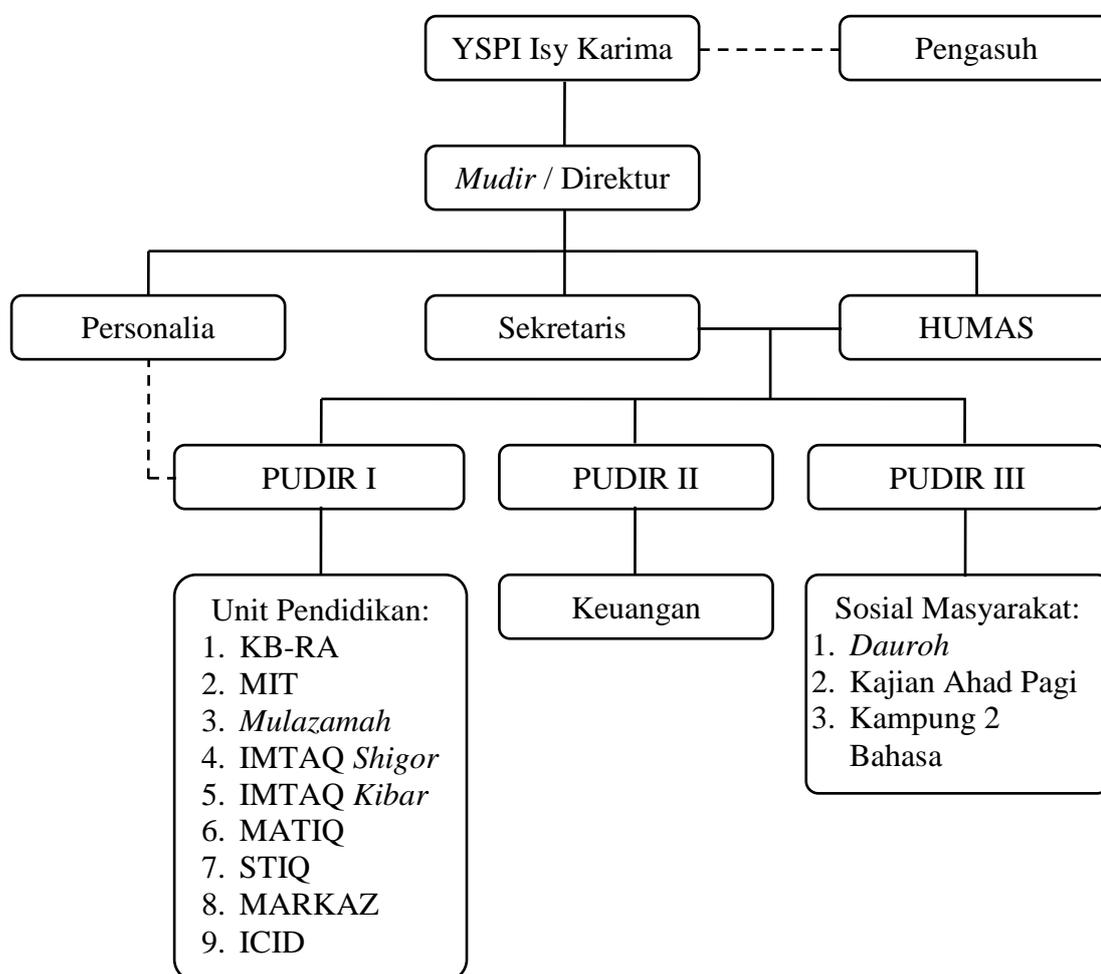
Menurut Zainuddin (2011) seiring dengan dinamika umat Islam di Indonesia, memasuki era tahun 1970-an pesantren mengalami perubahan signifikan. Pesantren mengalami perkembangan kuantitas yang sangat menakjubkan, baik di wilayah pedesaan, pinggiran kota maupun perkotaan. Maka tidak heran jika Azra (1997) mengatakan bahwa pesantren mengalami ekspansi yang semula hanya lembaga berbasis pedesaan, kemudian berkembang menjadi lembaga pendidikan perkotaan.

Aedi (2005) menjelaskan bahwa salah satu aspek yang perlu dikembangkan dalam menjawab tantangan perubahan pesantren secara substansial adalah aspek sumber daya manusianya, yaitu sebagai perencana, pelaksana, penilai, dan memberikan arah bagi tindak lanjut program yang dikembangkan oleh pesantren. Menurut Zainuddin (2011) pada awalnya memang pesantren bersikap enggan menerima modernisasi. Namun secara perlahan, pesantren juga melakukan adaptasi, akomodasi, dan konsesi

untuk kemudian menemukan pola yang dipandanginya cukup tepat guna menghadapi modernisasi yang berdampak luas.

Berdasarkan data yang diperoleh oleh Suwendi (2017) jumlah pesantren di Indonesia pada tahun 1997 sebanyak 9.388 lembaga dengan 1.770.768 santri. Sedangkan di tahun 2016 data menunjukkan bahwa pesantren mengalami peningkatan 310 persen menjadi 28.961 lembaga dengan jumlah santri meningkat 228 persen sebanyak 4.028.660 jiwa. Kenyataan ini membuktikan bahwa tradisi pesantren yang bersifat klasik masih terus menjamur di tengah-tengah masyarakat. Yunardi dalam Fadhil (2011) menjelaskan bahwa pesantren merupakan kultur tradisional yang kuat dan memiliki hubungan timbal balik dengan masyarakat sekitarnya. Salah satunya karena kyai atau *ustadz* adalah figur sentral yang menjadi motor penggerak bukan hanya pada pesantren saja, tetapi juga terhadap warga desa, bahkan kepada pemimpin pemerintahan di daerah tersebut.

Pondok Pesantren *Tahfizhul Qur'an Isy Karima* atau yang lebih dikenal dengan nama *Ma'had Tahfizhul Qur'an (MTQ) Isy Karima* merupakan salah satu pondok pesantren yang terdapat di kabupaten Karanganyar, Jawa Tengah. Sebagaimana dilansir dari *website* resminya *isykarima.com* MTQ Isy Karima adalah sebuah lembaga pendidikan Islam yang berada di bawah naungan Yayasan Sosial dan Pendidikan Islam (YSPI) Isy Karima, tidak berada di bawah organisasi, parpol atau kelompok tertentu, tidak juga berafiliasi pada golongan atau *jam'iyah* tertentu, dan tidak pula berdiri pada satu sekte tertentu, tetapi berusaha berjalan sesuai dengan *syari'at* yang dibawa oleh Rasulullah *shallallaahu 'alaihi wasallam*. Hartono (2006) mengungkapkan bahwa *Ma'had Isy Karima* merupakan pondok pesantren yang berorientasi pada *tahfizhul qur'an* dengan memadukan metode *salaf* (klasik) dan *kholaf* (modern).



(Gambar 1.1.1)

Sumber: Mubin – Kepala Personalia, Wawancara, 24 Oktober 2017

Landasan utama pendidikan di MTQ Isy Karima adalah *tahfizhul* qur'an atau menghafal Al Qur'an, sehingga pada seluruh unit yang berada di bawah naungan *ma'had* ini berbasis *tahfizhul* qur'an. Bahkan seluruh karyawannya pun memiliki program *tahfizhul* qur'an. Hal ini yang menjadi berbeda dengan pondok pesantren lainnya.

Iya, jadi landasan utama yang mendasari *ma'had* Isy Karima ini ya itu tadi, *tahfizhul* qur'an. Di seluruh unit pendidikan yang ada, mulai dari KB-RA sampai *Ma'had 'Aly*, ya *ngafalin* qur'an semua. Bahkan kalau di *ma'had* lain itu kalau menerapkan kepada santri itu mudah, tapi kalo kepada karyawannya, kepada

*asatidzahnya*, pasti susah. Nah di Isy Karima ini, karyawannya pun punya program *tahfizh* sendiri. Jadi nanti ada yang *ngontrol*, si A minggu ini *udah sampe* mana hafalannya, atau si B ini *ngajinya udah sampe* juz berapa, *gitu*. (Najaruddin – *Mudir Ma'had*, 6 Desember 2017, 10.45 WIB)

Seiring menjamurnya lembaga-lembaga yang berbasis *tahfizh* di Indonesia, Wahhab (2017) mengungkapkan bahwa pada tahun ini MTQ Isy Karima dinobatkan sebagai salah satu dari 61 Lembaga *Tahfizh* Internasional oleh Duta Besar Arab Saudi untuk Indonesia yaitu *Syaikh* Osamah bin Mohamed Abdullah Al Shuhaibi. Beliau sebagai perwakilan dari *Hai'ah Al 'Alamiyah Litahfizhil Qur'an* (Lembaga *Tahfizh Qur'an* Internasional) di bawah naungan *Rabithah 'Alam Al-Islamy* (Liga Dunia Islam). Penghargaan tersebut sampai saat ini hanya diberikan kepada empat lembaga di Indonesia dengan melihat dari berbagai aspek, antara lain kualitas pengajaran, jumlah santri, jumlah lulusan setiap tahun, dampak sosial bagi masyarakat sekitar, dan kualitas dari pengajar sendiri.

Dan *kalo* di Indonesia, yang dapat penghargaan sebagai Lembaga *Tahfizh* Internasional itu ya kira-kira cuma empat lembaga *aja*. Salah satunya termasuk Darul Qur'an, Yanbu' Qur'an, satu lagi saya lupa. Itu juga ada kriterianya yang harus kita penuhi. Jadi kita harus rutin laporan ke sana. Kriterianya itu dari kualitas pengajaran pasti, jumlah santri, *trus* jumlah lulusan, kebermanfaatannya ke masyarakat sekitarnya, *kafaa'ah* kualitas dari *ustadz-ustadzahnya* juga, *trus* ada dua lagi *kalo gak* salah, saya lupa. Ada itu di *Ustadz* Abdulloh datanya *kalo* mau. (Najaruddin – *Mudir Ma'had*, 6 Desember 2017, 11.03 WIB)

Seluruh karyawan di *ma'had* Isy Karima meliputi berbagai deskripsi pekerjaan, di antaranya sebagai *ustadz-ustadzah* atau pengajar, kesantrian, multimedia, *driver*, *security*, petugas kebersihan, petugas kesehatan, juru masak, kantin, petugas *loundry*, dan perawat kuda. Di sisi lain, sistem manajemen SDM yang dipraktekkan MTQ Isy Karima dengan sembilan unit tersebut yaitu berporos pada satu pintu saja, yaitu bagian personalia yang terdapat di *idaroh* atau kantor *ma'had*. Sehingga seluruh kepala unit

jika hendak melakukan kegiatan SDM terhadap karyawannya, tetap melakukan koordinasi dengan bagian personalia *ma'had*.

Kalau di sini ya yang paling banyak *ustadz-ustadzahnya* sama guru-guru. Selain itu ada *security*, tukang kuda, bagian kebersihan, takmir, *laundry*, trus kesiantrian, multimedia, tukang masak, poliklinik, apalagi ya. *Oh* iya, ada *driver*, *trus* kantin itu juga ada kan. *Udah* itu aja. Ya *kalo* sistem manajemen SDM yang diterapkan di sini itu jadi hanya melalui satu pintu saja, di bagian ana ini, personalia. Jadi seluruh unit *kalo* mau rekrutmen atau apa, ya melalui kita di sini gitu. (Mubin – Kepala Personalia, 24 Oktober 2017, 09.55 WIB)

MTQ Isy Karima rutin mengadakan *dauroh* atau pelatihan bagi seluruh karyawan beserta keluarganya setiap bulan guna meningkatkan kualitas kinerja dan rohaninya. Adapun mengenai kompensasi dan pemeliharaan, *ma'had* ini memberikan berbagai fasilitas yang telah disediakan, mulai dari tunjangan kesehatan, perumahan *asatidzah*, pendidikan bagi putra-putri karyawan, hingga promosi kelanjutan studi ke luar negeri ataupun *reward* umroh dan naik haji. Faktor-faktor inilah salah satu yang membuat para karyawan merasa betah di *ma'had* Isy Karima lebih lama.

Isy Karima ini pelatihannya paling ya *kaya dauroh gitu*, setiap bulan. Tapi itu dengan mengajak seluruh keluarganya, ya isterinya, ya anak-anaknya. Jadi harapannya keluarganya itu juga *tau*, *oh* ini *toh* tujuan Isy Karima itu gini gini gini. Trus jadi saling kenal juga antar sesama keluarga karyawan. Kalau fasilitas ada beberapa, kesehatan poliklinik itu, *trus* perumahan, pendidikan buat anak-anak karyawan, *sampe* bisa melanjutkan studi ke luar negeri atau *reward* haji umroh *gitu* bagi yang berprestasi. (Najaruddin – *Mudir Ma'had*, 6 Desember 2017, 11.16 WIB)

Berbagai ulasan-ulasan tersebut di atas menjelaskan bahwa MTQ Isy Karima memiliki pengaruh dan andil yang cukup besar dalam melakukan pengkaderan santri serta pelayanan kepada masyarakat sekitar. Perkembangan dan pencapaiannya hingga saat ini tentunya tidak lepas dari peran manajemen organisasi itu sendiri. Oleh karena itu, salah satu hal yang menurut penulis menarik untuk dikaji ulang adalah pada praktek manajemen sumber daya manusianya yang meliputi perencanaan SDM, rekrutmen dan

seleksi, pelatihan, pemeliharaan, kompensasi, serta pemutusan hubungan kerja. Pada akhirnya, penulis berusaha merangkum berbagai pertanyaan di atas ke dalam sebuah penelitian yang berjudul **PRAKTEK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PONDOK PESANTREN (Studi Kasus di *Ma'had Tahfizhul Qur'an Isy Karima Karanganyar, Jawa Tengah*)**.

## **1.2 Fokus Penelitian**

Mengingat waktu yang terbatas serta data yang diperoleh dalam melakukan penelitian ini, maka dibuat batasan-batasan sebagai berikut:

1. Subjek penelitian terfokus pada sebuah organisasi pondok pesantren yang terdiri dari empat orang dengan klasifikasi dua karyawan dan dua guru.
2. Organisasi pondok pesantren difokuskan pada organisasi *Ma'had Tahfizhul Qur'an Isy Karima Karanganyar, Jawa Tengah*.
3. Permasalahan difokuskan kepada praktek perencanaan SDM, rekrutmen, pelatihan, kompensasi, hubungan karyawan internal, dan filosofi sumber daya manusia yang dipraktekkan pada organisasi tersebut.

## **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan hal tersebut, maka rumusan masalah yang muncul pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran proses perencanaan SDM yang diterapkan?
2. Bagaimana gambaran proses rekrutmen yang diterapkan?
3. Bagaimana gambaran proses pelatihan SDM yang diterapkan?
4. Bagaimana gambaran proses kompensasi yang diterapkan?
5. Bagaimana gambaran proses hubungan karyawan internal yang diterapkan?
6. Bagaimana gambaran filosofi sumber daya manusia yang diterapkan?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Mengetahui gambaran proses perencanaan SDM yang diterapkan.
2. Mengetahui gambaran proses rekrutmen yang diterapkan.
3. Mengetahui gambaran proses pelatihan SDM yang diterapkan.
4. Mengetahui gambaran proses kompensasi yang diterapkan.
5. Mengetahui gambaran proses hubungan karyawan internal yang diterapkan.
6. Mengetahui gambaran filosofi sumber daya manusia yang diterapkan.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat disusunnya proposal penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi penulis

Penelitian ini menambah wawasan tentang dunia penelitian dan kepenulisan sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang diperoleh selama berada di bangku perkuliahan dalam dunia kerja yang sebenarnya. Penulis juga diharapkan dapat memahami tentang praktek perencanaan SDM, rekrutmen, pelatihan, kompensasi, hubungan karyawan internal, dan filosofi sumber daya manusia yang diterapkan pada sebuah organisasi pondok pesantren.

2. Bagi pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan referensi yang berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan terutama dalam bidang praktek manajemen sumber daya manusia pada organisasi pondok pesantren.

### 3. Bagi pihak lain

Penelitian ini dapat menjadi bentuk sumbangan pemikiran dan keilmuan, serta perbandingan bagi peneliti berikutnya yang akan mengadakan penelitian lebih lanjut tentang masalah yang serupa.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Manajemen SDM pada Organisasi Nirlaba**

###### **1. Jouda *et al* (2016)**

Penelitian dilakukan oleh Jouda *et al* (2016) dengan judul *The Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance: The Case of Islamic University of Gaza in Palestine*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang dilakukan kepada 115 karyawan dari Universitas Islam Gaza. Tujuan penelitian ini adalah untuk membahas dampak praktek pengelolaan SDM terhadap kinerja karyawan di dalam organisasi tersebut.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan atas praktek manajemen SDM dapat meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan pada institusi perguruan tinggi. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama mengkaji tentang praktek manajemen SDM yang dilakukan pada suatu organisasi atau institusi pendidikan. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah mengenai tempat dan metode penelitian. Tempat penelitian ini di Palestina, dan tempat penelitian yang akan dilakukan di Indonesia, sehingga budaya organisasinya pun berbeda.

###### **2. Walk *et al* (2014)**

Penelitian dilakukan oleh Walk *et al* (2014) dalam jurnal yang berjudul *Missing in Action: Strategic Human Resource Management in German Nonprofits*. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Tujuan penelitian ini

adalah untuk mengkaji ulang korelasi antara kinerja dan praktek SDM pada organisasi nirlaba.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa praktek manajemen SDM yang dihasilkan pada organisasi nirlaba, sebagian besar diendapkan oleh perubahan kebijakan pemerintah dan perubahan pasokan tenaga kerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama mengkaji tentang praktek manajemen SDM yang dilakukan pada suatu organisasi nirlaba. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada penelitian ini secara khusus mengkaji mengenai persepsi karyawan dengan manajer SDM, adapun penelitian yang akan dilakukan tidak mengikutsertakan karyawan atau *volunteer* di dalam penelitian.

### **3. Muhtarom (2015)**

Penelitian dilakukan oleh Muhtarom (2015) dengan judul *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Profesionalitas Dosen Perguruan Tinggi Agama Islam Provinsi Banten*. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi manajemen SDM di PTKI Provinsi Banten dalam upaya meningkatkan profesionalitas dosen dan untuk mengetahui strategi yang digunakannya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa upaya peningkatan manajemen SDM dapat dilakukan dengan mengembangkan pola dalam jabatan dan pengembangan pola luar jabatan, yaitu dengan memberikan motivasi serta kegiatan pembinaan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama mengkaji tentang praktek manajemen SDM pada organisasi nirlaba. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang

akan dilakukan adalah penelitian ini berfokus pada organisasi perguruan tinggi, dan penelitian yang akan dilakukan berfokus pada organisasi pondok pesantren.

### **2.1.2 Perencanaan SDM pada Organisasi Nirlaba**

#### **4. Augustine dan Jannah (2014)**

Penelitian dilakukan oleh Augustine dan Jannah (2014) dengan judul *The Staff Planning for The Second Category of Honorary Employees in Bogor Regency*. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Tujuan penelitian ini adalah untuk menggambarkan perencanaan kepegawaian bagi pegawai honorer Kategori Dua yang tidak lolos pada tes Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) di Kabupaten Bogor.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan mempekerjakan kembali para pegawai honorer berdasarkan beberapa pertimbangan, yaitu lingkungan, peramalan, tujuan, rencana, dan dukungan pemerintah. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada topiknya yaitu mengenai perencanaan SDM. Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada lokasi penelitian, di mana penelitian ini berlokasi di Kabupaten Bogor, sedangkan penelitian yang akan dilakukan berlokasi di Kabupaten Karanganyar, sehingga memiliki kebijakan pemerintahan yang berbeda pula.

### **2.1.3 Rekrutmen pada Organisasi Nirlaba**

#### **5. Ouiridi et al (2015)**

Penelitian mengenai *Technology Adoption in Employee Recruitment: The Case of Social Media IN Central and Eastern Europe* ditulis oleh Ouiridi et al (2015). Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Tujuan penelitian ini

adalah untuk pengadopsian media sosial dalam rekrutmen dan seleksi karyawan di Eropa Tengah dan Timur.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa salah satu cara yang paling efektif dalam melakukan perekrutan adalah dengan menggunakan media sosial. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada topiknya yaitu rekrutmen karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasinya yaitu penelitian ini berlokasi di Eropa, sedangkan penelitian yang akan dilakukan berlokasi di Indonesia, sehingga budaya yang berkembang pun berbeda.

#### **6. Patimah (2015)**

Penelitian dilakukan oleh Patimah (2015) dengan judul *Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Kepala Sekolah Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Se-Kota Bandar Lampung*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa pengaruh rekrutmen dan seleksi kepala sekolah terhadap kinerjanya di MIN di Bandar Lampung.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi kepala sekolah memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja kepala sekolah itu sendiri. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama mengkaji tentang proses rekrutmen di sebuah organisasi nirlaba. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian ini menjadikan kepala sekolah sebagai subjeknya, adapun penelitian yang akan dilakukan menjadikan karyawan sebagai subjeknya.

## 7. Isnaini (2015)

Penelitian dari Isnaini (2015) berjudul *Implementasi Rekrutmen Guru di SD Ta'mirul Islam Surakarta (Kajian Manajemen Sumber Daya Manusia di SD Islam)*. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji sistem rekrutmen yang tepat agar mendapatkan SDM atau tenaga kependidikan yang mampu bekerja secara optimal di SD Ta'mirul Islam Surakarta.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses rekrutmen harus dilakukan secara selektif dan sistematis, agar menghasilkan SDM yang berkualitas. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama mengkaji proses rekrutmen pada sebuah organisasi nirlaba. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian ini berlokasi di lingkungan SD, dan penelitian yang akan dilakukan berlokasi di lingkungan pondok pesantren.

### 2.1.4 Pelatihan SDM pada Organisasi Nirlaba

## 8. Zhao *et al* (2014)

Penelitian dilakukan oleh Zhao *et al* (2014) dengan judul *General Practice On-the-Job Training in Chinese Urban Community: A Qualitative Study on Needs and Challenges*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi kebutuhan dan tantangan pelatihan di tempat kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas pekerja dan pelayanannya sangat meningkat dengan adanya pelatihan *on the job*. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama

mengkaji proses pelatihan pada sebuah organisasi. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada fokusnya, di mana penelitian ini berfokus dalam bidang kesehatan, dan penelitian yang akan dilakukan berfokus dalam bidang pendidikan. Perbedaan lainnya yaitu penelitian ini berada di China, dan penelitian yang akan dilakukan berada di Indonesia, sehingga budayanya pun berbeda.

#### **9. Hambrick *et al* (2014)**

Penelitian dari Hambrick *et al* (2014) berjudul *Towards Successful Dissemination of Psychological First Aid: A Study of Provider Training Preferences*. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Tujuan penelitian ini adalah untuk memahami infrastruktur organisasi, persyaratan pelatihan, dan kebutuhan pelatihan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan kepada pekerja tidak harus *on the job*, namun justru menginginkan pelatihan *off the job*, sedikit tidak mengapa asalkan berkelanjutan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama mengkaji proses pelatihan pada sebuah organisasi. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada fokus penelitiannya, yaitu di mana penelitian ini berfokus pada bidang kesehatan, dan penelitian yang akan dilakukan berfokus pada bidang pendidikan.

#### **10. Asad dan Mahfod (2015)**

Penelitian dilakukan oleh Asad dan Mahfod (2015) dengan berjudul *Training and Development and its Impact on the Employee's Performance: A Study of Agility Company – Kingdom of Bahrain*. Penelitian ini menggunakan

metode kuantitatif yang dilakukan kepada enam puluh karyawan yang sedang bekerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak dari pelatihan terhadap kinerja, dan untuk mengetahui tingkat pentingnya pelatihan terhadap kinerja karyawan, serta mengetahui tingkat dampak pelatihan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan akan memberikan kontribusi yang besar terhadap pengembangan keterampilan dan kemampuan belajar, serta membangun tim kerja yang efektif. Persamaannya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah topiknya, yaitu pelatihan seorang pekerja. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada metodenya. Yaitu di mana penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dan penelitian yang akan dilakukan menggunakan metode kualitatif.

### **2.1.5 Kompensasi pada Organisasi Nirlaba**

#### **11. Liu *et al* (2015)**

Penelitian dilakukan oleh Liu *et al* (2015) dengan berjudul *Chinese Teachers' Attitudes Toward Performance Pay: The Cases of Three Schools*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Tujuan penelitian ini adalah untuk menyelidiki sikap guru China terhadap sistem kompensasi berbasis kinerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan sistem kompensasi berbasis kinerja pada sebuah lembaga pendidikan hanya didukung oleh 48.5 persen guru. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama memiliki topik tentang kompensasi di sebuah lembaga pendidikan. Sedangkan perbedaannya adalah pada lokasi dan budayanya, di

mana penelitian ini berada di China, dan penelitian yang akan dilakukan berada di Indonesia.

#### **12. Sanaullah *et al* (2017)**

Penelitian dilakukan oleh Sanaullah *et al* (2017) dengan judul *The Impact of Income Tax and Inflation on Salary: A Case Study of Government Gazetted Teachers in Peshawar, Pakistan*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi dampak pajak penghasilan dan tingkat inflasi terhadap gaji guru sekolah negeri di Peshawar, Pakistan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat pajak dan tingkat inflasi memiliki pengaruh terhadap tingkat kompensasi guru sekolah negeri. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama mengambil tema tentang kompensasi seorang tenaga pendidik. Sedangkan perbedaannya terletak pada fokus penelitian, yaitu penelitian ini berfokus pada dampak pajak dan inflasi terhadap kompensasi, dan penelitian yang akan dilakukan berfokus pada praktek kompensasi yang diterapkan.

#### **13. Liang dan Akiba (2014)**

Penelitian dilakukan oleh Liang dan Akiba (2014) dengan judul *Chacarteristics of Teacher Incentive Pay Programs: A Statewide District Survey*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji karakteristik program insentif guru yang digunakan oleh sekolah menengah di Missouri.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sebuah program insentif dapat digunakan sebagai alat untuk merekrut dan mempertahankan guru. Persamaan

penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama mengkaji tentang sistem kompensasi yang dilakukan pada lembaga pendidikan. Sedangkan perbedaannya adalah pada fokus subjeknya, di mana penelitian ini berfokus pada sekolah umum, dan penelitian yang akan dilakukan berfokus pada pesantren. Perbedaan lainnya antara lain pada lokasi dan budayanya, di mana penelitian ini berada di Missouri, dan penelitian yang akan dilakukan berada di Indonesia.

### **2.1.6 Hubungan Karyawan Internal pada Organisasi Nirlaba**

#### **14. Alfa *et al* (2016)**

Penelitian dilakukan oleh Alfa *et al* (2016) dengan berjudul *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemutusan Hubungan Kerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Rayon Manado Utara*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor pribadi, budaya perusahaan, dan kepuasan kerja terhadap pemutusan hubungan kerja karyawan di PT. PLN (Persero) Rayon Manado Utara.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor pribadi, budaya perusahaan, dan kepuasan kerja merupakan di antara faktor pemutusan hubungan kerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada topiknya yaitu tentang pemutusan hubungan kerja karyawan. Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada subjeknya, di mana penelitian ini berfokus pada karyawan perusahaan, dan penelitian yang akan dilakukan berfokus pada karyawan lembaga pendidikan.

Tabel 2.1.1 Review Jurnal

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
<b>A. Manajemen Sumber Daya Manusia pada Organisasi Nirlaba</b>			
1.	Jouda <i>et al</i> (2016) <i>The Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance: The Case of Islamic University of Gaza in Palestine.</i>  International Review of Management and Marketing. 6 (4), 1080-1088.  Alat analisis menggunakan SPSS versi 22.	-Manajemen SDM (Mathis dan Jackson, 2008).  -Kinerja karyawan (Tessema dan Soeters, 2006) .	Pengembangan praktek manajemen SDM dapat meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan pada institusi perguruan tinggi.
2.	Walk <i>et al</i> (2014) <i>Missing in Action: Strategic Human Resource Management in German Nonprofits.</i>  International Society for Third-Sector Research. 25, 991-1021.	-Manajemen SDM (Ridder dan McCandless, 2010).  -Nirlaba (Akingbola, 2006; Rodwell dan Teo, 2008).	Banyak praktek SDM yang dihasilkan, sebagian besar diendapkan oleh perubahan kebijakan pemerintah dan perubahan pasokan tenaga kerja.
3.	Muhtarom (2015) <i>Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Profesionalitas Dosen Perguruan Tinggi Agama Islam Provinsi Banten.</i>  <i>Tarbawi</i> . 1 (02).	-Manajemen SDM (Dessler, 1997; Decenzo dan Robbins, 1999; Hasibuan, 2000).  -Dosen (Uno, 2007; UU RI No. 14, 2005).	Implementasi manajemen SDM di PTKI Banten secara umum dilakukan menurut prinsip-prinsip manajemen dan fungsi-fungsi manajemen SDM.
<b>B. Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Organisasi Nirlaba</b>			
4.	Augustine dan Jannah (2014) <i>The Staff Planning for The Second Category of Honorary Employees in Bogor Regency.</i>	-Perencanaan SDM (Flippo, 1995; Barry, 1994; Walker, 1980).  -Pegawai Honorer	Perencanaan mempekerjakan kembali para pegawai honorer berdasarkan beberapa pertimbangan, yaitu

	International Journal of Administrative Science & Organization. 21 (3), 165-172.	(Nugraha, 2013). -Pegawai Negeri Sipil (Priyodarminto, 1992).	lingkungan, peramalan, tujuan, rencana, dan dukungan pemerintah.
<b>C.</b>	<b>Rekrutmen Sumber Daya Manusia pada Organisasi Nirlaba</b>		
5.	Ouiridi <i>et al</i> (2015) <i>Technology Adoption in Employee Recruitment: The Case of Social Media IN Central and Eastern Europe.</i> Computers in Human Behavior. 57, 240-249. Alat analisis menggunakan SPSS versi 22.	-Teknologi (Venkatesh <i>et al</i> , 2003). -Rekrutmen (Caers dan Castelyns, 2010).	Salah satu cara yang paling efektif dalam melakukan perekrutan adalah dengan menggunakan media sosial.
6.	Patimah (2015) <i>Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Kepala Sekolah Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Se-Kota Bandar Lampung.</i> JIP-International Multidisciplinary Journal. 3 (1), 165-190.	-Manajemen SDM (Schuler, 1987; Castetter, 1996). -Kinerja (Kamars, 1994; Maier dalam As'ad, 1991; Robbins, 1996). -Rekrutmen (Schuler, 1987; Castetter, 1996). -Seleksi (Wahjosumidjo, 1999; Schuler, 1987).	Proses rekrutmen dan seleksi kepala sekolah memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja kepala sekolah itu sendiri.
7.	Isnaini (2015) <i>Implementasi Rekrutmen Guru di SD Ta'mirul Islam Surakarta (Kajian Manajemen Sumber Daya Manusia di SD Islam).</i> Jurnal Pendidikan Agama Islam. 7 (1), 109-119.	-Rekrutmen (Handoko, 1987; Gomes, 1995) -Guru (Bafadal, 2003; Usman, 1995)	Proses rekrutmen harus dilakukan secara selektif dan sistematis, agar menghasilkan SDM yang berkualitas.
<b>D.</b>	<b>Pelatihan Sumber Daya Manusia pada Organisasi Nirlaba</b>		

8.	<p>Zhao <i>et al</i> (2014)  <i>General Practice On-the-Job Training in Chinese Urban Community: A Qualitative Study on Needs and Challenges.</i>  Plos One, 9 (4).</p>	<p>-Pelatihan (Murtagh, 2007).  -Masyarakat perkotaan Cina (Shen <i>et al</i>, 2009).</p>	<p>Kualitas pekerja dan pelayanannya sangat meningkat dengan adanya pelatihan <i>on the job</i>.</p>
9.	<p>Hambrick <i>et al</i> (2014)  <i>Towards Successful Dissemination of Psychological First Aid: A Study of Provider Training Preferences.</i>  Journal of Behavioral Health Services and Research. 41 (2).</p>	<p>-Pelatihan (Proctor <i>et al</i>, 2009).  -Psikologi (Brymer <i>et al</i>, 2006; Leon, 2004).</p>	<p>Pelatihan kepada pekerja tidak harus <i>on the job</i>, namun justru menginginkan pelatihan <i>off the job</i>, sedikit tidak mengapa asalkan berkelanjutan.</p>
10.	<p>Asad dan Mahfod (2015)  <i>Training and Development and its Impact on the Employee's Performance: A Study of Agility Company – Kingdom of Bahrain.</i>  International Review of Management and Business Research. 4 (3).</p>	<p>-Pelatihan (Cambell, 1971; Steinmetz, 1996)  -Pengembangan (Obisi, 1996; Brannick <i>et al</i>, 2002).</p>	<p>Pelatihan dan pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang notabene adalah aset utama organisasi.</p>
<b>E. Kompensasi Sumber Daya Manusia pada Organisasi Nirlaba</b>			
11.	<p>Liu <i>et al</i> (2015)  <i>Chinese Teachers' Attitudes Toward Performance Pay: The Cases of Three Schools.</i>  International Journal of Educational Management. 30 (6), 791-808.  Alat analisis menggunakan SPSS versi 17.</p>	<p>-Pengajar Cina (Dawson, 1993)  -Kompensasi (Adam, 1963; Rist, 1983; Elam, 1989).</p>	<p>Sebanyak 48.5 persen guru di China yang mendukung penerapan sistem kompensasi berbasis kinerja.</p>
12.	<p>Sanaullah <i>et al</i> (2017)</p>	<p>-Pajak (Dewtt, 2006; McGuigan,</p>	<p>Tingkat pajak penghasilan dan tingkat</p>

	<i>The Impact of Income Tax and Inflation on Salary: A Case Study of Government Gazetted Teachers in Peshawar, Pakistan.</i>  Journal of Business Studies Quarterly. 8 (4), 48-61.  Alat analisis menggunakan SPSS versi 23.	2015; Saez, 2003)  -Inflasi (Braumann, 2000; Harack, 2011; Razali dan Ibrahim, 2010)  -Kompensasi (Lang, 2003; Perry dan Cline, 2013).	inflasi memiliki hubungan yang positif dengan gaji guru sekolah negeri.
13.	Liang dan Akiba (2014)  <i>Chacarteristics of Teacher Incentive Pay Programs: A Statewide District Survey.</i>  Journal of Educational Administration. 53 (6), 702-717.	-Kompensasi (Springer, 2009; Koppich, 2010).  -Pengajar (Hoxby dan Leigh, 2004; Podgursky <i>et al</i> , 2004)	Sebanyak 32 persen kabupaten / kota di Missouri menawarkan setidaknya satu program insentif untuk merekrut atau mempertahankan guru.
<b>F. Hubungan Karyawan Internal pada Organisasi Nirlaba</b>			
14.	Alfa <i>et al</i> (2016)  <i>Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemutusan Hubungan Kerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Rayon Manado Utara.</i>  Jurnal EMBA. 4 (1), 261-271.  Alat analisis menggunakan SPSS.	-Pemutusan Hubungan Kerja (Hasibuan, 2001; Kuncoro, 2009; Maier, 2000)	Faktor pribadi, budaya perusahaan, dan kepuasan kerja merupakan di antara faktor pemutusan hubungan kerja karyawan.

Sumber: Data Sekunder Penelitian (2018)

**Tabel 2.1.2 Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu**

Variabel	Tokoh	Teori	Teori Penelitian Selanjutnya
Manajemen SDM	Mathis dan Jackson (2008) dalam Jouda <i>et al</i> (2016)	<i>Human Resource Management Practices.</i>	-Panggabean (2012) Manajemen SDM.  -Bohlander dan Snell (2010) Manajemen SDM.
	Ridder dan McCandless	<i>Human Resource Architectures in</i>	-Hasibuan (2010)

	(2010) dalam Walk <i>et al</i> (2014)	<i>nonprofits.</i>	Manajemen SDM, fungsi manajemen SDM.
	Schuler (1987), dalam Patimah (2015)	Pengelolaan Sumber Daya Manusia.	-Dessler (2004) Manajemen SDM. -Alwi (2001) Manajemen SDM.
	Castetter (1996) dalam Patimah (2015)	<i>The goals of the human resources function, fungsi-fungsi SDM.</i>	-Cushway (2002). Tujuan manajemen SDM. -Simamora (2006) Terminologi manajemen SDM. -Flippo (1996) Manajemen Personalia. -Zainal <i>et al</i> (2014) <i>Human capital.</i> -Kearns dalam Gaol (2014) <i>Human capital management.</i>
Perencanaan SDM	Flippo (1995) Augustine dan Jannah (2014)	<i>Personnel management.</i>	-Nawawi (2001) Perencanaan, manfaat perencanaan SDM.
	Walker (1980) dalam Augustine dan Jannah (2014)	<i>Human resource planning, the planning process.</i>	-Simamora (2006) Perencanaan, tantangan perencanaan SDM. -Dessler (2004) Perencanaan kebutuhan pekerjaan.
	Sylvia and Meyer (2002) Augustine dan Jannah (2014)	<i>The plan of organization.</i>	-Silalahi (1994) Metode dan prosedur perencanaan SDM. -Flippo (1996) Analisis pekerjaan.
Rekrutmen	Caers dan Castelyns (2010) dalam Ouiridi <i>et al</i>	<i>Platforms's recruiters.</i>	-Schuler dan Jackson (1997) Cakupan rekrutmen, sumber dan metode

	(2015)		rekrutmen.
	Schuler (1987) dalam Patimah (2015)	Efektivitas rekrutmen.	-Siagian (2008) Rekrutmen, sumber rekrutmen.
	Castetter (1996) dalam Patimah (2015)	Pelaksanaan rekrutmen.	-Sikula dalam Mangkunegara (2009) Rekrutmen.
	Handoko (1987) dalam Isnaini (2015)	Rekrutmen.	-Dessler (2004). Perencanaan kebutuhan pekerjaan.
	Gomes (1995) dalam Isnaini (2015)	Pelaksanaan rekrutmen.	-Simamora (2006) Saluran rekrutmen.
Pelatihan SDM	Murtagh (2007) dalam Zhao et al (2014).	<i>Training experience and skills.</i>	-UU No. 13 Pasal 1 Ayat 9 (2003) Pelatihan kerja.
	Proctor et al (2009) dalam Hambrick et al (2014)	<i>Development's method.</i>	-Mathis dan Jackson (2006) Pelatihan.
	Cambell (1971) dalam Asad dan Mahfod (2015)	<i>Training.</i>	-Simamora (2006) Pelatihan.
	Steinmetz (1996) dalam Asad dan Mahfod (2015)	<i>Training.</i>	-Wexley dan Yukl dalam Mangkunegara (2009) Pelatihan. -Simamora (2006) Pelatihan, jenis pelatihan. -Mangkunegara (2009) Pelatihan. -Schuler dan Jackson (1997) Pelatihan, jenis-jenis pelatihan. -Alwi (2001) Tahap-tahap pelatihan.

Kompensasi	Adam (1963) dalam Liu et al (2015)	<i>Equity.</i>	-Simamora (2006) Kompensasi, kategori imbalan.
	Rist (1983) dalam Liu et al (2015)	<i>Merit pay concept.</i>	-Dessler (2004) Kompensasi.
	Elam (1989) dalam Liu et al (2015)	<i>Pay for performance.</i>	-Mathis dan Jackson (2006) Kompensasi.
	Lang (2003) dalam Sanauallah et al (2017)	<i>Salary, increase in taxes.</i>	-Kanungo dan Mendonca (1992) Kompensasi, macam-macam kompensasi.
	Perry dan Cline (2013) dalam Sanauallah et al (2017)	<i>Inflation.</i>	-Milkovich dan Newman (2005) Bentuk kompensasi.
	Springer (2009) dalam Liang dan Akiba (2014)	<i>Pay to reward, financial incentives.</i>	
	Koppich (2010) dalam Liang dan Akiba (2014)	<i>Reward.</i>	
Hubungan Karyawan Internal	Maier (2000) dalam Alfa et al (2016)	Faktor yang mempengaruhi PHK.	-Simamora (2006) Hubungan Karyawan Internal, sumber disiplin karyawan.
	Kuncoro (2009) dalam Alfa et al (2016)	Pemutusan hubungan kerja, tipe PHK.	-UUD No. 13 Pasal 1 Ayat 25 (2003) Pemutusan hubungan kerja.
	Hasibuan (2001) dalam Alfa et al (2016)	Pemutusan hubungan kerja.	-Siagian (2008) Pemutusan hubungan kerja. -Suwatno (2012) Tujuan PHK.

			<p>-Panggabean (2012) Pemutusan hubungan kerja, fungsi PHK.</p> <p>-Maier dalam Alfa et al (2016) Faktor yang mempengaruhi terjadinya PHK.</p>
Organisasi Nirlaba	-Akingbola (2006) dalam Walk et al (2014)	<i>Human service nonprovits, SHRM in nonprofits, advantages for nonprofits.</i>	<p>-Nainggolan (2005) Organisasi nirlaba.</p> <p>-Nawawi (2003) Tujuan organisasi nirlaba.</p>
	Rodwell dan Teo (2008) dalam Walk et al (2014)	<i>Performance in nonprofits.</i>	<p>-Anheir dalam Wardhana (2014) Kriteria organisasi nirlaba.</p>
	-Niyozov (2008) dalam Uhbiyati (2014).	<i>Ustadz development, qualified ustadz.</i>	<p>-Moore dalam Wijayati (2010) Nilai organisasi nirlaba.</p> <p>-Anthony dan Govindarajan dalam Wardhana (2014) Karakteristik organisasi nirlaba.</p> <p>-Nasir (2005) Pondok pesantren.</p> <p>-Dhofier (1994) Pondok pesantren, kategori pondok pesantren.</p> <p>-Azra (1997) Ekspansi pesantren, fungsi pondok pesantren, identitas pesantren.</p> <p>-Hasyim dalam Putra (2013) Unsur-unsur pondok pesantren.</p>

Sumber: Data Sekunder Penelitian (2018)

## **2.2 Kerangka Teoritis**

Berikut merupakan gambaran kerangka teoritis yang dijadikan dasar untuk melakukan penelitian ini:

### **2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **2.2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen SDM merupakan salah satu dari bagian ilmu manajemen. Menurut Panggabean (2012) manajemen SDM adalah proses yang terdiri dari pengorganisasian, perencanaan, pimpinan serta pengendalian kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan analisa pekerjaan, pengadaan, evaluasi pekerjaan, pengembangan, promosi, kompensasi, dan pemutusan hubungan kerja untuk mencapai sebuah tujuan yang sudah ditetapkan.

Bohlander dan Snell (2010) berpendapat bahwa manajemen SDM adalah ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan, dan memberikan imbalan atas usahanya dalam bekerja. Sedangkan menurut Hasibuan (2010) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu serta seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Dessler (2004) juga mengemukakan bahwa manajemen SDM merupakan kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek orang atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian. Inti pembahasan dalam manajemen SDM menurut Alwi (2001) adalah bagaimana memberdayakan, mengembangkan, dan mempertahankan SDM dalam organisasi agar mampu memberikan kontribusi secara

optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi berdasarkan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki. Maka dapat disimpulkan bahwa manajemen SDM merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar SDM di dalam organisasi dapat digunakan secara efektif guna mencapai berbagai tujuan.

Tiap organisasi dan perusahaan pasti menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam mengelola setiap sumber dayanya, termasuk sumber daya manusia.

Cushway (2002) membagi tujuan manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. Memberikan saran kepada manajemen tentang kebijakan sumber daya manusia guna memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, serta dilengkapi dengan sarana untuk menghadapi perubahan, dan dapat memenuhi kebutuhan pekerjaannya.
2. Melaksanakan dan memelihara semua kebijakan sumber daya manusia yang diperlukan untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi.
3. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi secara keseluruhan, terutama dengan memperhatikan segi-segi sumber daya manusia.
4. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuannya.
5. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai untuk memastikan tidak adanya gangguan dalam pencapaian tujuan organisasi.
6. Menyediakan sarana komunikasi antara karyawan dengan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai penjamin standar dan nilai organisasi dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Manajemen SDM meletakkan tujuan organisasi sebagai langkah awal pembangunan konsep untuk menolong para manajer dalam membuat dan mengimplementasikan keputusan-keputusan. Oleh sebab itu, menurut Alwi (2001) manajemen SDM dikembangkan atas dasar proses dan hasil akhir yang ditentukan oleh perkembangan interaksi yang dinamis dari faktor-faktor lingkungan bisnis seperti ekonomi, politik, teknologi, dan respon organisasi terhadap perubahan faktor-faktor tersebut.

### 2.2.1.2 Tugas dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki banyak kegiatan yang seringkali bersinggungan dengan kehidupan sehari-hari. Oleh karena itu, guna memperoleh pengetahuan yang jelas di bidang sumber daya manusia, penulis akan memaparkan mengenai tugas dan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2010), yaitu sebagai berikut:

#### 1. Tugas dan Fungsi Manajerial

##### a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan berarti menetapkan terlebih dahulu apa yang akan dilakukan, dan merupakan fungsi terpenting di antara semua fungsi manajemen.

##### b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Menurut Hasibuan (2010) pengorganisasian dapat dikatakan sebagai proses penciptaan hubungan antara berbagai fungsi, personalia, dan faktor-faktor fisik agar semua pekerjaan yang dilakukan dapat bermanfaat serta terarah pada satu tujuan. Mengorganisasikan berarti membagi pekerjaan di antara para individu dan kelompok serta mengkoordinasikan aktivitasnya, agar setiap individu dapat mengetahui secara jelas apa yang menjadi tugas sehingga karyawan dapat bekerja benar.

##### c. Pengarahan (*Directing*)

Dalam bekerja, setiap individu mempunyai perbedaan fisik dan mental, nilai-nilai individual sesuai dengan keadaan sosial ekonominya. Hasibuan (2010) memaparkan bahwa tugas manajer adalah

menyelaraskan tujuan perusahaan dengan tujuan individu agar tidak terjadi konflik dalam perusahaan. Untuk itu diperlukan pengarahan dalam bentuk tindakan yang mengusahakan semua anggota organisasi melakukan kegiatan yang sudah ditentukan sehingga tujuan perusahaan pun tercapai.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi terakhir dari manajemen adalah pengendalian. Menurut Hasibuan (2010) pengendalian merupakan aktivitas untuk mengoreksi adanya penyimpangan-penyimpangan dan hasil yang telah dicapai, dibandingkan dengan rencana kerja yang telah ditetapkan sebelumnya.

Tugas dan fungsi operasional ini merupakan *basic* (dasar) pelaksanaan proses manajemen SDM yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

## 2. Tugas dan Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

Hasibuan (2010) menjelaskan bahwa pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

b. Pengembangan (*Development*)

Menurut Hasibuan (2010) pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini ataupun

masa yang akan datang. Pengembangan pegawai dilaksanakan untuk meningkatkan keterampilan melalui program pelatihan dan pengembangan yang tepat agar pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

c. *Kompensasi (Compensation)*

Hasibuan (2010) memaparkan bahwa kompensasi adalah pemberian jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil maksudnya sesuai dengan prestasi kerja yang diberikan pegawai untuk perusahaan, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah serta berdasarkan internal dan eksternal konsistensinya.

d. *Pengintegrasian (Intergration)*

Menurut Hasibuan (2010) pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar terciptanya kerjasama yang baik dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba dan pegawai mendapatkan kebutuhan dari hasil kerjanya.

e. *Pemeliharaan (Maintenance)*

Hasibuan (2010) menjelaskan bahwa pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar tetap mau bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang

berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal.

f. *Kedisiplinan (Discipline)*

Menurut Hasibuan (2010) kedisiplinan merupakan fungsi manajemen SDM yang terpenting, dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik, akan sulit terwujudnya tujuan perusahaan. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan perusahaan, serta norma-norma sosial.

g. *Pemberhentian (Separation)*

Hasibuan (2010) memaparkan bahwa pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikatakan bahwa pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut diarahkan pada pemaksimalan dan pemanfaatan karyawan dalam merealisasikan pencapaian tujuan dengan memperhatikan keinginan dari karyawan.

### **2.2.1.3 Filosofi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Konsep SDM pada umumnya banyak digunakan pada bidang manajemen, psikologi industri dan organisasi. Konsep ini ternyata telah mengalami perubahan dari waktu ke waktu. Simamora (2006) mengemukakan bahwa berdasarkan perkembangannya, terdapat dua terminologi dalam konsep SDM, yaitu manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia merupakan terminologi modern yang mengemuka selama kurun waktu 1970-an dan diterima secara luas pada tahun 1989 pada saat Perhimpunan Amerika untuk

Administrasi Personalia (*American Society for Personnel Administration, ASPA*) mengganti namanya menjadi Perhimpunan untuk Manajemen Sumber Daya Manusia (*Society for Human Resource Management, SHRM*).

#### 1. Manajemen Personalia

Flippo (1996) menjelaskan bahwa manajemen personalia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat. Menurut Simamora (2006) manajemen personalia lebih diarahkan kepada para karyawan organisasi, yaitu merekrut dan melatih mereka, mengelola gaji dan kontrak karyawan, menjelaskan apa yang diharapkan organisasi dari mereka, menjustifikasi apa yang dilakukan manajemen, dan mencoba mengubah setiap tindakan manajemen yang kemungkinan akan menyulut tanggapan negatif dari kalangan karyawan. Sehingga dari perspektif ini, manajemen personalia ingin berkembang melalui penerimaan beberapa tambahan penekanan agar menghasilkan paduan keahlian yang lebih kaya.

#### 2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2004) manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktek menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen dalam proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan. Simamora (2006) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai fokus

strategik dan terintegrasi dengan semua kebijakan bisnis perusahaan. Manajemen SDM menganggap manusia sebagai aktiva perusahaan yang paling penting.

Simamora (2006) mengemukakan bahwa setidaknya terdapat tiga hal penting yang membedakan manajemen sumber daya manusia dengan manajemen personalia, yaitu manajemen SDM diterapkan terhadap para manajer dan karyawan, manajemen SDM memperhatikan masalah pengelolaan manusia dan sumber daya lainnya di dalam organisasi, serta manajemen SDM menekankan pengelolaan kultur organisasional sebagai pusat aktivitas manajemen senior. Perkembangan terakhir memperlihatkan bahwa beberapa perusahaan telah mengganti sebutan departemen personalia menjadi departemen sumber daya manusia. Pergantian ini mengindikasikan adanya perubahan sikap dan pendekatan terhadap hubungan antara perusahaan dengan karyawan berkenaan dengan aktivitas rekrutmen, seleksi, pengembangan, dan pemeliharaan karyawan yang kompeten dan produktif.

Selayaknya sumber daya, SDM perlu dikelola dengan baik. Maka yang perlu disadari sebagai landasan utama adalah bahwa pada suatu waktu sumber daya itu akan habis, salah satunya dengan menurunnya produktivitas karyawan. Oleh karena itu, Zainal *et al* (2014) menjelaskan bahwa terdapat pemikiran ilmiah baru yang menganggap manusia merupakan suatu bentuk investasi atau modal. Hal ini dikemukakan oleh Theodore Schultz pada tahun 1960 dalam pidatonya yang berjudul *Investment in Human Capital* di hadapan *The American Economic Association*.

Menurut Collin dan Clark dalam Sukoco dan Prameswari (2017) *human capital* merupakan karakteristik sumber daya manusia yang ditentukan oleh pengetahuan yang

dimiliki, di mana digunakan untuk menciptakan nilai bagi organisasi. Menciptakan nilai di sini menurut Ingham dalam Sukoco dan Prameswari (2017) adalah upaya penciptaan nilai melalui membangun kapabilitas, penguatan arah strategi bisnis, dan mengutamakan peluang istimewa untuk mewujudkan keunggulan daya saing organisasi. Hingga pada akhirnya *human capital* ini merefleksikan perubahan peran manajemen SDM dari peran administratif menjadi partner bisnis yang strategis.

Kearns dalam Gaol (2014) memaparkan bahwa manajemen modal manusia (*human capital management*) adalah menciptakan nilai melalui orang dan merupakan filosofi pengembangan manusia. Hal tersebut mendorong organisasi untuk mengelola dan mengembangkan kemampuan manusia untuk mencapai tingkat signifikan yang lebih tinggi secara kinerjanya. Pada akhirnya intervensi organisasi atau perusahaan terhadap karyawannya sangatlah diperlukan, terutama dalam penambahan pengetahuan dan *value* pengembangan manusia.

Beberapa model definisi yang berkaitan dengan sumber daya manusia ini merupakan tahapan fungsi dari SDM sendiri pada sebuah organisasi ataupun perusahaan.

## **2.2.2 Perencanaan Sumber Daya Manusia**

### **2.2.2.1 Pengertian Perencanaan**

Perencanaan merupakan kegiatan yang tidak boleh dan tidak dapat diabaikan oleh sebuah organisasi/perusahaan yang bertujuan untuk mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya. Nawawi (2001) mendefinisikan perencanaan sebagai proses pemilihan dan penetapan tujuan, strategi, metode, anggaran, dan standar (tolak ukur) keberhasilan suatu kegiatan. Hal ini menunjukkan bahwa langkah awal yang

menentukan sukses atau berhasil tidaknya sebuah kegiatan dan organisasi adalah pada tahap perencanaan.

Menurut Simamora (2006) perencanaan merupakan proses untuk menetapkan tujuan apa yang akan diraih selama periode waktu ke depan dan apa yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan itu. Sedangkan perencanaan SDM menghimpun dan menggunakan informasi untuk menunjang keputusan investasi sumber daya dalam berbagai aktivitas SDM. Pada intinya, perencanaan ini adalah fase untuk menganalisa kebutuhan SDM organisasi di tengah kondisi yang berubah dan melakukan aktivitas yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

#### **2.2.2.2 Manfaat Perencanaan SDM**

Mengingat pentingnya program perencanaan SDM, seorang manajer SDM haruslah dapat membuat perencanaan-perencanaan yang strategik, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Terdapat beberapa manfaat dari perencanaan SDM jika pelaksanaannya berlangsung secara objektif menurut Nawawi (2001), antara lain:

##### **1. Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Pendayagunaan SDM**

Pendayagunaan SDM akan berlangsung efektif dan efisien karena perencanaan SDM harus dimulai dengan kegiatan pengaturan kembali atau penempatan ulang SDM yang dimiliki.

##### **2. Menyelaraskan Aktivitas SDM**

Menyelaraskan aktivitas SDM berdasarkan potensinya masing-masing dengan tugas-tugas yang sarannya berpengaruh pada peningkatan efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan organisasi/perusahaan.

### **3. Meningkatkan Kecermatan dan Penghematan Pembiayaan dalam Rekrutmen dan Seleksi**

Rekrutmen dan seleksi untuk menindaklanjuti perencanaan SDM harus didahului dengan melaksanakan promosi dan pemindahan jabatan, pensiun, dan memberhentikan pekerja sesuai alasan masing-masing. Oleh karenanya, menurut Nawawi (2001) pembiayaan dapat dihemat melalui ketepatan penempatan ulang tidak akan terjadi penempatan yang keliru, sehingga tidak perlu menyediakan pembiayaan untuk mengangkat atau menambah SDM dari eksternal jika masih tersedia dari sumber internal yang memenuhi kualifikasi.

### **4. Mendorong Usaha Menciptakan dan Menyempurnakan Sistem Informasi SDM agar Akurat**

Perencanaan SDM yang profesional mendorong usaha menciptakan dan menyempurnakan sistem informasi SDM agar selalu akurat siap pakai untuk berbagai kegiatan SDM lainnya.

### **5. Meningkatkan Koordinasi Antar Manajer Unit Departemen**

Perencanaan SDM dapat meningkatkan koordinasi antar manajer unit kerja/departemen yang akan berkelanjutan juga dalam melaksanakan kegiatan manajemen SDM lainnya.

Uraian beberapa manfaat ini mengisyaratkan bahwa tugas pokok departemen SDM tidak mudah dan sangat kompleks. Demi melaksanakan tugas dan tanggung jawab perencanaan SDM yang efektif dan efisien, diperlukan tenaga-tenaga yang profesional.

### **2.2.2.3 Cakupan Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Melalui perencanaan sumber daya yang efektif, dilakukan analisis terhadap kebutuhan sumber daya manusia organisasi dalam kondisi yang selalu berubah. Menurut Simamora (2006) perencanaan sumber daya manusia yang efektif mencakup beberapa hal, antara lain :

#### **1. Perencanaan Kepegawaian**

Komponen kunci dari perencanaan SDM adalah penentuan tipe SDM yang akan dibutuhkan organisasi dalam jangka pendek, menengah, dan jangka panjang. Simamora (2006) memaparkan bahwa perencanaan kepegawaian merupakan identifikasi atau penentuan jumlah SDM yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi di masa depan. Rencana kepegawaian berkaitan erat dengan rencana strategik organisasi.

#### **2. Perencanaan Program**

Perencanaan program ini menyesuaikan dengan penyusunan rencana kepegawaian. Menurut Simamora (2006) perencanaan program meliputi pengkoordinasian beragam program untuk memenuhi rencana kepegawaian dalam bidang personalia yang berbeda. Perencanaan ini mencakup sistem berbagai macam karyawan dan aktivitas hubungan karyawan, tindakan, dan rencana yang harus cocok satu sama lainnya.

### **2.2.2.4 Metode dan Prosedur Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Sistem manajemen sumber daya manusia yang baik tentu tidak terlepas dari perencanaan yang seakurat mungkin. Metode dan prosedur implementasi perencanaan sumber daya manusia menurut Silalahi (1994) berdasarkan pengalaman, setidaknya harus mengikuti beberapa proses sebagai berikut :

## 1. Perencanaan Umum

Silalahi (1994) menjelaskan bahwa pendahuluan dari perencanaan umum adalah penelitian tentang kegiatan dan keberhasilan manajemen. Penelitian semacam ini dinamakan manajemen audit, di mana mencakup kemampualabaan, pemasaran, produksi, keuangan, teknologi, ekspansi, dan pembinaan tenaga profesional. Hasil dari audit ini akan mempermudah tahapan berikutnya dalam perencanaan umum yaitu penyusunan proyeksi dan ramalan tenaga kerja.

Menurut Silalahi (1994) jarang ahli tenaga kerja yang berani menyusun proyeksi SDM, karena sukar dipertanggung jawabkan ketepatannya untuk masa lebih dari satu tahun. Proyeksi-proyeksi ini hanya berlaku untuk jangka waktu yang singkat dan untuk unit-unit usaha yang beranggotakan maksimum 100 orang.

## 2. Perencanaan Individual

Silalahi (1994) mengungkapkan bahwa perencanaan individual merupakan pola perencanaan SDM yang menyangkut seleksi, penempatan, dan pembinaan seorang tenaga kerja. Aspek-aspek ini bertujuan untuk memilih karyawan yang tepat, menempatkan karyawan yang telah dipilih tersebut dalam jabatan yang sesuai, dan mengembangkan kebolehan karyawan itu dengan program-program pembinaan yang bersifat individual.

### **2.2.2.5 Analisis Pekerjaan**

Analisis pekerjaan merupakan bagian dari perencanaan sumber daya manusia. Menurut Flippo (1996) analisis pekerjaan adalah proses mempelajari dan mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan operasi dan tanggung jawab suatu pekerjaan tertentu. Adapun Nawawi (2001) mengemukakan bahwa analisis pekerjaan

adalah kegiatan menghimpun dan menyusun informasi tentang tugas, jenis pekerjaan, dan tanggung jawabnya yang bersifat khusus.

Aspek dalam analisis pekerjaan terdapat dua bagian, yaitu deskripsi pekerjaan, dan spesifikasi pekerjaan. Dessler (2004) menggambarkan bahwa deskripsi pekerjaan adalah suatu daftar tugas, tanggung jawab, hubungan laporan, kondisi kerja, kepedulian atas tanggung jawab suatu pekerjaan, serta produk dari analisis jabatan. Adapun spesifikasi pekerjaan dijelaskan oleh Simamora (2006) adalah keahlian, pengetahuan, dan kemampuan minimal yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan.

#### **2.2.2.6 Merencanakan Kebutuhan Pekerjaan**

Seringkali seiring berkembangnya sebuah organisasi atau perusahaan, diperlukan perencanaan dalam pekerjaan karyawan. Dessler (2004) membagi perencanaan kebutuhan pekerjaan menjadi tiga hal, antara lain:

##### **1. Memprediksi Kebutuhan Personel**

Pendekatan perencanaan personel yang paling umum melibatkan penggunaan teknik-teknik sederhana untuk memperkirakan kebutuhan penyusunan staf. Teknik-teknik tersebut menurut Dessler (2004) yaitu:

- a. Analisis tren, studi kebutuhan pekerjaan masa lalu di perusahaan selama suatu periode tahun untuk memprediksikan kebutuhan masa depan.
- b. Analisis rasio, teknik peramalan untuk menentukan kebutuhan staf masa depan dengan menggunakan rasio di antara, misalnya volume penjualan dan jumlah karyawan yang dibutuhkan.
- c. *Scatter plot*, metode grafis yang digunakan untuk membantu mengenali hubungan antara dua variabel.
- d. Ramalan terkomputerisasi, penentuan kebutuhan staf masa depan dengan memproyeksikan penjualan, volume produksi, dan personel yang dibutuhkan untuk mempertahankan volume *output* ini menggunakan paket *software*.

Teknik apapun yang digunakan, kemampuan manajerial tetap yang akan sangat berperan penting. Teknik-teknik prediksi tersebut harus selalu dimodifikasi seiring dengan perubahan di masa depan.

## **2. Meramalkan Pasokan Tenaga Kerja dari Dalam**

Langkah selanjutnya setelah mengetahui kebutuhan pengisian staf adalah memperkirakan kemungkinan pasokan calon karyawan, baik dari dalam maupun dari luar. Pada kali ini dimulai dengan calon karyawan dari dalam. Tugas utamanya adalah menentukan karyawan mana yang saat ini memenuhi syarat untuk diproyeksikan. Dessler (2004) membaginya dalam beberapa cara, yaitu:

- a. Sistem manual dan bagan pengganti. Dessler (2004) menjelaskan bahwa para manajer menggunakan perangkat manual berupa catatan perkembangan yang berisi informasi pendidikan, keterampilan, kursus yang diambil, bahasa, karier dan minat perkembangan. Sementara bagan pengganti memperlihatkan prestasi dan kemampuan promosi sebagai potensi pengganti untuk setiap posisi.
- b. Sistem informasi terkomputerisasi. Umumnya, perusahaan tidak menelusuri kualifikasi ratusan atau ribuan karyawan secara manual. Menurut Dessler (2004) kebanyakan perusahaan mengkomputerisasikan informasi ini dengan menggunakan beragam paket sistem *software*.

Pemilihan salah satu dari kedua cara ini disesuaikan dengan jenis perusahaan/organisasi yang dikembangkan, terutama terkait faktor jumlah karyawannya.

### **3. Meramalkan Pasokan Tenaga Kerja dari Luar**

Jika kandidat dari dalam tidak mencukupi untuk mengisi lowongan yang tersedia, maka perlu beralih untuk mengantisipasi dengan meramalkan kandidat dari luar. Namun, memang terdapat beberapa hal yang harus dipertimbangkan, di antaranya adalah kondisi ekonomi dan taraf pengangguran yang diperkirakan.

#### **2.2.2.7 Tantangan Perencanaan SDM**

Seiring perubahan kondisi SDM pada organisasi atau perusahaan, tentu terdapat beberapa tantangan di dalamnya. Pada saat melakukan perencanaan SDM yang efektif, menurut Simamora (2006) organisasi menghadapi beberapa tantangan, antara lain:

##### **1. Mempertahankan Keunggulan Kompetitif**

Setiap keunggulan kompetitif yang dinikmati oleh organisasi cenderung berjangka pendek karena perusahaan lain mungkin saja menirunya. Simamora (2006) menjelaskan bahwa tantangannya di sini adalah merumuskan strategi yang menawarkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan.

##### **2. Menghindari Konsentrasi Belebihan pada Masalah Harian**

Beberapa manajer mencurahkan sebagian besar perhatiannya pada masalah yang mendesak. Sangat jarang mempunyai waktu untuk memfokuskan diri pada perspektif jangka panjang. Menurut Simamora (2006) tantangannya adalah menarik orang-orang supaya kembali melihat gambaran yang menyeluruh.

### **3. Menanggulangi Perubahan Lingkungan**

Tidak ada dua perusahaan yang berkiprah di dalam lingkungan yang identik. Beberapa perusahaan mesti mengatasi perubahan dengan cepat. Tantangannya menurut Simamora (2006) adalah membuat strategi yang akan berhasil di dalam lingkungan unik di mana organisasi berkiprah, sehingga memberikannya keunggulan kompetitif yang berkesinambungan.

### **4. Menyita Komitmen Manajemen**

Banyak program SDM yang berasal dari dalam departemen SDM gagal karena manajer lini tidak dilibatkan dalam penyusunannya. Oleh karenanya, Simamora (2006) memaparkan bahwa dalam upaya memastikan komitmen kalangan manajer, spesialis SDM perlu bekerja sama pada saat memformulasikan beragam kebijakan SDM.

### **5. Menjabarkan Rencana Strategik ke dalam Tindakan**

Rencana strategik yang terkesan hebat di atas kertas, sering gagal karena buruknya implementasi. Menurut Simamora (2006) batu ujian dari setiap rencana strategik adalah pada apakah rencana tersebut membuat perbedaan dalam prakteknya.

Dikarenakan sangat pentingnya proses perencanaan SDM ini untuk kemajuan perusahaan, maka manajer SDM harus benar-benar memperhatikan beberapa tantangan yang telah dipaparkan. Komunikasi yang bagus antar manajer juga merupakan hal yang menunjang keberhasilan dalam menyusun perencanaan SDM.

## **2.2.3 Rekrutmen**

### **2.2.3.1 Pengertian Rekrutmen**

Salah satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting adalah perekrutan karyawan. Karena ia bukan hanya untuk menarik calon karyawan baru, namun juga memperbesar kemungkinan untuk mempertahankannya setelah bekerja. Menurut Schuler dan Jackson (1997) rekrutmen meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu, sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada.

Menurut Sikula dalam Mangkunegara (2009) rekrutmen adalah tindakan atau proses dari suatu usaha organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai demi tujuan operasional. Sedangkan Siagian (2008) berpendapat bahwa rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa rekrutmen adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan tambahan pegawai dengan melalui beberapa tahapan. Rekrutmen tidak lepas kaitannya dengan rencana pekerjaan. Menurut Dessler (2004) jika ingin merencanakan kebutuhan pekerjaan, biasanya harus memprediksi tiga hal yaitu kebutuhan pribadi, pasokan tenaga kerja dari dalam, dan pasokan tenaga kerja dari luar.

### **2.2.3.2 Sumber dan Metode Rekrutmen Menurut Schuler dan Jackson (1997)**

Pada saat merancang program rekrutmen, langkah pertama yang harus dilakukan adalah menentukan tujuannya. Kemudian yang akan muncul adalah di mana dan

bagaimana cara melakukannya. Schuler dan Jackson (1997) menjelaskan bahwa ada beberapa sumber dan metode yang dilakukan dalam proses rekrutmen, antara lain:

### **1. Sumber Internal**

Schuler dan Jackson (1997) memaparkan bahwa sumber-sumber internal ini meliputi karyawan yang ada sekarang yang dapat dicalonkan untuk dipromosikan, dipindahtugaskan atau dirotasi tugasnya, serta mantan karyawan yang bisa dikaryakan dan dipanggil kembali.

#### **a. Promosi**

Kasus promosi dari dalam didasarkan pada pertimbangan yang kuat. Karyawan internal mungkin lebih memenuhi syarat. Adanya promosi dari dalam juga dapat memberikan motivasi kepada karyawan dan menjadi alasan untuk bertahan di perusahaan tersebut.

Menurut Schuler dan Jackson (1997) rekrutmen internal dapat menjadi jauh lebih hemat dalam soal waktu maupun dana. Seringkali rekrutmen dari luar menawarkan gaji tinggi, ditambah biaya pindah seorang karyawan baru dan keluarganya. Sebaliknya, kerugian rekrutmen internal adalah kemungkinan tidak mendapatkan orang yang paling memenuhi syarat atau penolakan promosi karena alasan pribadi.

Adanya keuntungan dan kerugian tersebut, tidaklah mengherankan jika kebanyakan perusahaan melakukan sejumlah promosi internal dan juga rekrutmen eksternal. Seringkali jenis karyawan yang dicari akan menentukan apakah perusahaan lebih banyak mencari ke dalam atau ke luar.

b. Transfer

Transfer terjadi jika karyawan lama dipindahkan secara menyamping ke jenis pekerjaan yang lain. Menurut Schuler dan Jackson (1997) transfer seringkali digunakan untuk mengembangkan karyawan yang memiliki wawasan perusahaan yang luas, yaitu suatu pandangan yang mungkin perlu untuk promosi di masa mendatang.

c. Rotasi Pekerjaan

Jika transfer dianggap permanen, rotasi pekerjaan biasanya dilakukan untuk sementara. Seperti halnya transfer, menurut Schuler dan Jackson (1997) rotasi pekerjaan dapat digunakan untuk memperkenalkan karyawan pada berbagai aspek kehidupan perusahaan. Program-program pada rotasi pekerjaan memberi karyawan perspektif yang berbeda serta kesempatan untuk mencoba posisi baru tanpa takut gagal.

d. Pengaryaan dan Pemanggilan Kembali

Setiap minggu, ribuan karyawan diberhentikan sementara dari pekerjaannya, dan lebih banyak lagi yang dipanggil kembali untuk menduduki jabatan lamanya. Pemanggilan kembali mungkin terjadi pada jabatan-jabatan tinggi di sejumlah perusahaan. Rekrutmen dengan metode ini sebenarnya relatif lebih murah dan merupakan metode yang cukup efektif dalam rekrutmen internal.

Schuler dan Jackson (1997) menjelaskan bahwa perusahaan telah memiliki informasi mengenai kinerja, catatan presensi, dan catatan kelakuan baik dari para karyawan tersebut. Karena sudah akrab dengan tanggung jawab atas pekerjaannya, pengaryaan kembali mungkin lebih

baik dibanding merekrut karyawan baru dari sumber lain. Di samping itu juga cenderung bertahan lebih lama pada pekerjaannya dan memiliki catatan presensi yang baik.

## 2. Metode Internal

Para pelamar internal untuk jabatan-jabatan yang kosong, dapat diperoleh dengan cara menempelkan pemberitahuan pada papan pengumuman, pengumuman lisan, penelitian riwayat kerja karyawan, penelitian daftar promosi berdasarkan kinerja, melakukan pemeringkatan dari kegiatan penilaian, melakukan pengecekan daftar senioritas, dan melihat daftar yang dibuat menurut keterampilan pada sistem informasi sumber daya manusia perusahaan.

### a. *Job Posting*

*Job posting* secara mencolok memperlihatkan pada semua karyawan pembukaan lowongan yang ada di sebuah perusahaan.

Menurut Schuler dan Jackson (1997) *job posting* memiliki peran, yaitu:

- 1) Menyediakan kesempatan bagi pertumbuhan dan perkembangan karyawan.
- 2) Menyediakan kesempatan yang sama bagi kemajuan setiap karyawan.
- 3) Menciptakan keterbukaan yang lebih luas dalam perusahaan dengan mengumumkan kesempatan tersebut pada semua karyawan.
- 4) Meningkatkan pengetahuan karyawan akan tingkat gaji, uraian tugas, promosi umum dan prosedur transfer, serta apa saja yang bisa mengefektifkan kinerja.
- 5) Mengkomunikasikan tujuan-tujuan organisasi dan memungkinkan setiap individu memiliki kesempatan untuk membantu mendapatkan posisi yang paling tepat dalam struktur pekerjaan perusahaan.

*Job posting* menawarkan sejumlah keuntungan, antara lain meningkatkan semangat kerja, menjadi salah satu cara untuk

mendapatkan lebih banyak kesempatan variasi pekerjaan, lebih sesuai dengan keterampilan dan kebutuhan karyawan, serta bisa mengisi posisi dengan biaya yang rendah.

b. Daftar Keterampilan (*Skill Inventories*)

Schuler dan Jackson (1997) mengungkapkan bahwa sebagian besar perusahaan memiliki informasi yang berkaitan dengan keterampilan yang tersimpan dalam dokumen-dokumen personalia. Jika suatu saat dibutuhkan, perlu waktu untuk menemukannya. Daftar keterampilan yang formal menghimpun informasi lewat penggunaan sistem informasi sumber daya manusia.

Daftar keterampilan hanya berisi informasi sejauh data yang ada di dalamnya. Karena keterampilan dan kepentingan seseorang selalu berubah setiap saat, memelihara database yang baik akan memakan banyak waktu dan biaya. Namun, daftar keterampilan membantu memastikan keadilan karena memudahkan identifikasi dan pertimbangan para calon internal dengan bobot yang diperlukan untuk suatu jabatan.

### **3. Sumber Eksternal**

Menurut Schuler dan Jackson (1997) rekrutmen secara internal mungkin tidak menghasilkan calon karyawan berbobot sejumlah yang diperlukan, terutama dalam perusahaan yang tumbuh sangat cepat atau perusahaan yang tinggi tingkat permintaannya akan karyawan manajerial yang profesional dan cakap serta berbakat tinggi. Oleh karena itu, perusahaan seringkali harus merekrut dari sumber eksternal. Secara umum, perusahaan perlu menggunakan sumber rekrutmen internal maupun eksternal.

a. Program Referral Karyawan

Schuler dan Jackson (1997) berpendapat bahwa program referral karyawan kebanyakan adalah iklan secara lisan, yaitu sarana bagi para karyawan lama memberi rekomendasi mengenai para pelamar dari luar perusahaan. Karena keterlibatan karyawan lama, metode rekrutmen mencampur metode rekrutmen secara internal dan eksternal, serta merupakan metode rekrutmen yang berbiaya rendah untuk setiap karyawan yang diterima. Dibandingkan dengan metode rekrutmen eksternal lain, untuk kebanyakan lapangan kerja, referensi karyawan menghasilkan tingkat bertahan tertinggi. Salah satu penjelasannya adalah bahwa karyawan memberikan gambaran yang memadai mengenai kehidupan perusahaan.

b. *Walk-In Applicant*

Menurut Schuler dan Jackson (1997) sejumlah karyawan mencalonkan diri dengan mendatangi langsung bagian rekrutmen di perusahaan tersebut. Para pelamar *walk-in* lebih banyak untuk pekerjaan klerikal dan jasa. Pelamar pekerjaan manajerial, para profesional, dan tenaga penjual jarang yang melamar dengan cara *walk-in*.

c. Biro-Biro Tenaga Kerja

Biro-biro tenaga kerja swasta dan pemerintah merupakan sumber yang baik untuk mendapatkan karyawan sementara dan sekaligus karyawan tetap. Schuler dan Jackson (1997) menjelaskan bahwa biro-biro swasta memainkan peran penting dalam merekrut para calon karyawan profesional dan manajerial. Sedangkan biro-biro pemerintah

menyediakan berbagai macam jasa, sebagian besar didukung oleh kontribusi pemilik perusahaan berupa dana untuk pengangguran.

d. Perusahaan Lain

Menurut Schuler dan Jackson (1997) para karyawan di perusahaan-perusahaan yang terkenal memiliki para manajer handal yang selalu dihubungi oleh biro-biro tenaga kerja swasta dan sering dihubungi secara langsung oleh perusahaan yang menghendaknya. Program-program pengembangan manajemen memang mahal dan sejumlah perusahaan tidak memilikinya karena terlalu konyol untuk melatih manajer yang pada akhirnya akan diambil oleh perusahaan lain.

e. Biro-Biro Bantuan Sementara

Menurut Schuler dan Jackson (1997) perusahaan kini semakin banyak menggunakan biro-biro bantuan sementara, karena sejumlah keterampilan yang sulit diperoleh tidak tersedia sama sekali. Ini terutama berlaku untuk perusahaan kecil yang tidak tampak terlalu jelas pola rekrutmennya, atau tidak punya waktu untuk melakukan rekrutmen. Di samping itu, banyak organisasi membutuhkan orang hanya untuk waktu yang sangat singkat.

f. Asosiasi dan Serikat Dagang

Serikat dagang untuk pengembangan perdagangan dan industri maritim bertanggung jawab mensuplai anggotanya dengan tenaga kerja terampil. Schuler dan Jackson (1997) memaparkan bahwa praktek ini mungkin membutuhkan banyak keputusan mengenai ketenagakerjaan, seperti *job assignment*, yang berada di luar jangkauan perusahaan.

g. Sekolah

Menurut Schuler dan Jackson (1997) sekolah dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu sekolah menengah, sekolah kejuruan dan teknik, serta perguruan tinggi. Bagi kebanyakan perusahaan, semuanya merupakan sumber calon karyawan yang penting, sekalipun tingkat kepentingannya bervariasi tergantung pada jenis pelamar yang dicari.

h. Warga Negara Asing (WNA)

Menurut Schuler dan Jackson (1997) pada sejumlah profesi, seperti teknik kimia, teknik perangkat lunak, dan lain-lain yang melibatkan teknologi tinggi, keterbatasan tenaga kerja menyebabkan pengusaha merekrut warga negara asing yang seringkali dari luar negeri atau lewat kantor-kantor penempatan kerja di perguruan tinggi.

#### **4. Metode Eksternal**

Iklan di radio, televisi, koran-koran daerah serta nasional, dan papan buletin elektronik merupakan salah satu dari banyak metode yang digunakan untuk mencari calon karyawan dari sumber eksternal.

a. Iklan Radio dan Televisi

Penggunaan radio maupun televisi tidak menunjukkan keputusasaan dalam mencari tenaga kerja. Tingkat keputusasaan lebih tampak, tergantung pada apa yang disampaikan dan bagaimana menyampaikannya. Menurut Schuler dan Jackson (1997) perusahaan-perusahaan yang memahami hal ini meningkatkan anggaran rekrutmen lewat iklan radio dan televisi dengan hasil yang cukup memuaskan.

b. Iklan di Koran dan Jurnal Perdagangan

Schuler dan Jackson (1997) menjelaskan bahwa secara tradisional, koran merupakan alat yang paling banyak digunakan dalam melakukan rekrutmen eksternal. Koran dapat menjangkau secara luas calon-calon karyawan yang potensial dengan biaya yang relatif murah untuk setiap calon karyawan.

c. *Computerized Service Listings*

Menurut Schuler dan Jackson (1997) metode yang lebih baru dan sangat tidak umum dalam rekrutmen dari sumber luar adalah *computerized recruiting service*. Layanan ini bekerja sebagai suatu tempat, baik untuk memasang daftar lowongan pekerjaan maupun mencari pelamar kerja.

d. Akuisisi dan *Merger*

Berbeda dengan metode eksternal lain, akuisisi dan *merger* dapat mempermudah implementasi rencana strategi sebuah perusahaan. Schuler dan Jackson (1997) menjelaskan bahwa ketika sebuah perusahaan mengakuisisi perusahaan lain dengan karyawan berketerampilan tinggi, maka memungkinkan perusahaan mengejar rencana bisnis.

e. *Open House*

Menurut Schuler dan Jackson (1997) suatu cara yang sangat baik untuk memperkenalkan seseorang pada perusahaan dan menarik yang mungkin tidak sedang melamar adalah mengadakan *open house*. Orang-

orang dapat masuk dan melihat-lihat perusahaan serta mempelajari pekerjaan yang mungkin tersedia.

f. Rekrutmen Berdasarkan Kontrak (*Contract Recruiting*)

Menurut Schuler dan Jackson (1997) *contract recruiter* adalah konsultan yang menerima penugasan temporer, biasanya tiga sampai enam bulan, menjadi bagian integral dari staf sumber daya manusia dan menangani masalah rekrutmen.

g. *Contingent Workforce Recruiting*

Salah satu cara lain untuk memberikan gambaran awal satu sama lain adalah melakukan rekrutmen dari tenaga kerja sementara. Schuler dan Jackson (1997) mengungkapkan bahwa metode seperti ini membantu sejumlah perusahaan memenuhi tuntutan fleksibilitas dan perubahan.

### **2.2.3.3 Sumber Rekrutmen Menurut Siagian (2008)**

Agar para pencari tenaga kerja baru dapat melaksanakan tugasnya dengan efisien, ekonomis dan efektif, mereka perlu mengetahui atau mengenali berbagai sumber rekrutmen yang mungkin diterapkan. Siagian (2008) mengklasifikasi sumber rekrutmen menjadi beberapa bagian, antara lain :

1. Pelamar Langsung

Salah satu sumber rekrutmen yang selalu dapat dimanfaatkan adalah datangnya pelamar kerja ke organisasi. Menurut Siagian (2008) sumber ini penting dipertimbangkan, terutama dalam hal tingkat pengangguran tinggi karena sangat mungkin banyak di antara para pelamar yang tidak mempunyai pekerjaan padahal mereka memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan oleh

organisasi. Memang sebagian pelamar ada yang sekedar coba-coba karena didesak oleh kebutuhan akan pekerjaan.

## 2. Lamaran Tertulis

Sumber lain yang wajar dipertimbangkan adalah lamaran tertulis yang dikirimkan oleh para pelamar. Siagian (2008) menjelaskan bahwa biasanya para pelamar yang mengajukan lamaran tertulis melengkapi surat lamarannya dengan berbagai bahan tertulis mengenai dirinya. Bagi penari tenaga kerja, sumber ini penting dipertimbangkan karena jika ternyata terdapat lamaran yang dipandang memenuhi berbagai persyaratan yang telah ditetapkan, beban tugasnya menjadi berkurang untuk mencari dan menemukan tenaga kerja baru.

## 3. Lamaran Berdasarkan Informasi Orang Dalam

Biasanya para anggota suatu organisasi mengetahui ada tidaknya lowongan kerja dalam organisasi di mana mereka bekerja, sehingga sangat mungkin anggota tersebut menyampaikan informasi mengenai lowongan yang ada kepada pihak yang diketahuinya sedang mencari pekerjaan. Namun Siagian (2008) mengemukakan bahwa kelemahan sumber rekrutmen ini adalah tidak ada jaminan informasi tentang lowongan diberikan oleh orang dalam kepada para calon pelamar yang paling memenuhi syarat.

## 4. Iklan

Pemasangan iklan merupakan salah satu jalur rekrutmen yang paling sering dan paling banyak digunakan. Iklan dapat dipasang di berbagai tempat dan menggunakan berbagai media, baik visual, audio, maupun audio-visual. Menurut Siagian (2008) suatu iklan rekrutmen biasanya berisikan berbagai

jenis informasi, seperti lowongan, persyaratan, serta nama dan alamat organisasi pencari tenaga kerja.

#### 5. Instansi Pemerintah

Pada setiap pemerintahan Negara dapat dipastikan terdapat sebuah instansi yang tugas fungsionalnya adalah mengurus ketenagakerjaan secara nasional. Menurut Siagian (2008) salah satu aktivitas instansi seperti ini adalah membina kerjasama dengan berbagai instansi lainnya di lingkungan pemerintahan dan dengan dunia usaha.

#### 6. Perusahaan Penempatan Tenaga Kerja

Salah satu perkembangan baru dalam dunia ketenagakerjaan adalah tumbuh dan beroperasinya perusahaan-perusahaan swasta yang kegiatan utamanya adalah mencari dan menyalurkan tenaga kerja. Siagian (2008) memaparkan bahwa salah satu keuntungan sumber ini adalah dalam rangka usaha memuaskan pelanggannya, perusahaan penempatan tenaga kerja berusaha mencari pelamar yang paling memenuhi persyaratan yang ditentukan oleh pelanggan.

#### 7. Perusahaan Pencari Tenaga Kerja Profesional

Salah satu bentuk perusahaan swasta yang bergerak di bidang pencarian dan penempatan tenaga kerja ialah perusahaan yang mengkhususkan diri pada pencarian tenaga kerja profesional. Menurut Siagian (2008) perusahaan pencari tenaga kerja profesional ini secara aktif mencari tenaga kerja yang dibutuhkannya di antara para pekerja yang sudah berkarya di organisasi-organisasi lain.

## 8. Lembaga Pendidikan

Lembaga-lembaga pendidikan jelas merupakan salah satu sumber utama rekrutmen tenaga kerja baru, baik yang menyelenggarakan pendidikan umum maupun pendidikan kejuruan. Siagian (2008) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan lembaga pendidikan sebagai sumber rekrutmen tenaga kerja baru adalah yang menyelenggarakan pendidikan tingkat sekolah menengah atas dan pendidikan tinggi.

## 9. Organisasi Profesi

Makin maju suatu masyarakat akan banyak pula organisasi profesi yang dibentuk. Tidak jarang berbagai organisasi profesi berusaha memberikan bantuan kepada para anggotanya, baik yang lama maupun yang baru untuk memperoleh pekerjaan baru. Menurut Siagian (2008) pengalaman menunjukkan bahwa banyak organisasi pemakai tenaga kerja yang memanfaatkan sumber ini terutama dalam hal memerlukan tenaga kerja profesional yang sudah berpengalaman.

## 10. Serikat Pekerja

Siagian (2008) mengemukakan di banyak negara, pekerja tidak hanya terbentuk di organisasi atau perusahaan di mana semua pekerja menjadi anggota, namun ada juga serikat pekerja yang keanggotaannya didasarkan pada profesi atau bidang keterampilan. Biasanya serikat pekerja seperti itu memiliki daftar pencari pekerjaan yang selalu dapat dimanfaatkan oleh organisasi pemakai tenaga kerja.

## 11. Balai Latihan Kerja Milik Pemerintah

Sebagai bagian dari usaha meningkatkan kesejahteraan sosial rakyatnya, pemerintah suatu negara menempuh berbagai cara dan menetapkan berbagai kebijaksanaan di bidang ketenagakerjaan. Menurut Siagian (2008) salah satu bentuknya adalah menyelenggarakan pelatihan di berbagai balai latihan kerja. Balai latihan kerja tersebut pada umumnya mempunyai tugas pokok melatih sejumlah warga sehingga memiliki keterampilan teknis yang benar-benar siap pakai.

### 2.2.3.4 Saluran Rekrutmen

Terlepas dari metode apa yang dipergunakan, masukan dari penyelia sangatlah penting dalam proses rekrutmen. Agar efektif, tentunya perekrut harus mengetahui pekerjaan apa saja yang akan diisi dan di mana SDM yang potensial dapat dicari. Simamora (2006) mengungkapkan beberapa jenis saluran rekrutmen yang lazim digunakan, antara lain :

#### 1. *Job Posting*

Salah satu metode yang paling populer dalam mengisi posisi lowongan di dalam perusahaan atau organisasi adalah *job posting*. Organisasi yang tidak memiliki sistem perencanaan SDM dan tidak mengetahui karyawan mana saja yang ingin dipertimbangkan untuk mengisi kekosongan, maka dapat menggunakan cara *job posting*. Menurut Simamora (2006) dalam sistem *job posting*, organisasi mengumumkan kepada para karyawannya tentang adanya lowongan kerja melalui penggunaan bulletin, publikasi perusahaan, atau surat edaran. Kelebihan utama metode ini adalah memberikan kesempatan yang adil

kepada semua karyawan yang memenuhi syarat untuk mendapat pekerjaan yang lebih baik.

## 2. Persediaan Keahlian

Saluran rekrutmen lainnya adalah penggunaan persediaan keahlian (*skill inventory*). Perusahaan atau organisasi mencari arsip calon potensial yang cemerlang untuk posisi yang kosong. Simamora (2006) menambahkan bahwa metode ini juga dapat dipakai untuk melengkapi *job posting* guna memastikan bahwa lowongan diketahui oleh semua pelamar yang memenuhi syarat, dan tidak ada satupun yang terlewat.

## 3. Rekomendasi Karyawan

Kalangan karyawan yang memahami kegiatan, standar, dan sasaran organisasi dapat mengenali karyawan lain yang akan berkarya dengan baik di dalam organisasi. Para karyawan dapat menunjuk karyawan yang ada untuk pekerjaan lain di dalam organisasi, atau dapat merekomendasikan teman maupun rekan sejawat profesional untuk sebuah lowongan. Simamora (2006) memaparkan bahwa rekomendasi karyawan merupakan saluran rekrutmen yang cepat dan relatif tidak mahal. Pada posisi tenaga teknik, ahli, dan profesional, rekomendasi karyawan dapat membantu perusahaan membajak karyawan brilian dari perusahaan lain.

## 4. *Walks-In*

Simamora (2006) menjelaskan bahwa *walks-in* adalah pencari kerja yang datang langsung ke departemen SDM untuk mencari kerja. *Walks-in* merupakan sumber pelamar yang sangat murah, dan kemungkinan mencapai jumlah yang

sangat banyak manakala tingkat pengangguran local tinggi dan permintaan terhadap tenaga kerja rendah.

#### 5. *Writes-In*

Menurut Simamora (2006) *writes-in* adalah surat lamaran masuk yang dikirimkan langsung ke perusahaan atau organisasi. Bagi sebagian organisasi, surat lamaran langsung yang dikirim melalui pos merupakan sumber pelamar yang paling besar. Organisasi yang menerima banyak surat lamaran langsung harus membuat cara yang efisien untuk menyeleksi lamaran tersebut dan menyimpan arsip lamaran calon yang memenuhi syarat.

#### 6. Perguruan Tinggi

Rekrutmen dari perguruan tinggi merupakan sumber utama kebutuhan tenaga manajerial, profesional, dan teknis bagi organisasi. Menurut Simamora (2006) rekrutmen dari perguruan tinggi melalui beberapa proses, di antaranya menentukan perguruan tinggi yang akan dijadikan sumber rekrutmen, menarik pelamar untuk mengikuti wawancara dengan perekrut, dan mengundang pelamar datang ke perusahaan untuk dievaluasi oleh departemen di mana posisi ditawarkan dan mendapat informasi pekerjaan lebih lanjut.

#### 7. Lembaga Pendidikan

Selain perguruan tinggi, lembaga pendidikan lainnya juga merupakan saluran rekrutmen utama. Lembaga ini meliputi Sekolah Menengah Umum (SMU) dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Hal ini dilakukan tentunya dengan melalui kerjasama dengan pihak guru-guru atau kepala sekolahnya.

## 8. Iklan

Simamora (2006) menjelaskan bahwa iklan di surat kabar, majalah, dan jurnal ilmiah, serta media massa lainnya merupakan saluran rekrutmen yang digunakan secara luas. Tujuan utama iklan rekrutmen adalah untuk menghasilkan respon yang memenuhi syarat. Pemasangan iklan lowongan kerja di surat kabar, majalah, dan media lainnya merupakan mekanisme perekrutan yang relatif murah.

## 9. Agen Penempatan Tenaga Kerja

Rekrutmen tenaga kerja juga dapat dilakukan melalui agen penempatan tenaga kerja, baik milik pemerintah maupun swasta. Menurut Simamora (2006) ada kecenderungan bahwa tenaga kerja yang disalurkan oleh agen penempatan pemerintah umumnya berupa tenaga buruh, juru tulis, dan berbagai jenis pekerjaan yang tidak menuntut keterampilan tinggi. Kelompok yang berkeahlian tinggi biasanya memilih agen penempatan swasta yang dikelola secara lebih profesional.

## 10. Konsultan Manajemen dan *Executive Search Firms*

Simamora (2006) menjelaskan bahwa perusahaan konsultan manajemen lebih terspesialisasi dari pada agen penempatan swasta. Perusahaan konsultan manajemen biasanya hanya merekrut tipe sumber daya manusia tertentu saja dengan honor yang dibayarkan oleh organisasi yang membutuhkannya.

Proses rekrutmen berusaha memastikan bahwa yang terbaiklah yang akan diterima dan yang terbaiklah yang akan tetap bertahan. Karena perubahan sangat pesat di bidang teknologi, kebutuhan menyeimbangkan bahkan lebih penting. Perusahaan tidak mampu bertahan tanpa keterampilan dan penguasaan teknologi paling mutakhir,

sehingga harus teratur menengok ke metode rekrutmen serta sumber dayanya. Pada hal ini, perencanaan SDM dan rekrutmen berlangsung bahu-membahu.

## **2.2.4 Pelatihan**

### **2.2.4.1 Pengertian Pelatihan**

Pada Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 Pasal 1 Ayat 9 tentang ketenagakerjaan disebutkan bahwa pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang serta kualifikasi jabatan dan pekerjaan. Wexley dan Yukl dalam Mangkunegara (2009) mengemukakan bahwa pelatihan merupakan istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan *skill*, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi. Tekanan kompetitif yang ada saat ini menuntut organisasi untuk merekrut karyawan yang memiliki pengetahuan dan ide cemerlang, keterampilan, dan kemampuan yang dapat memberikan hasil maksimal.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006) pelatihan adalah sebuah proses di mana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Simamora (2006) juga berpendapat bahwa pelatihan merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, dan sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pada intinya, pelatihan berkenaan dengan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengalaman, dan pengetahuan tertentu.

Pelatihan erat dikaitkan dengan pengembangan, namun keduanya memiliki fungsi dan fokus yang berbeda. Menurut Schuler dan Jackson (1997) pelatihan mengacu kepada meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan sekarang ini atau yang segera muncul, sedangkan pengembangan mengacu pada peningkatan keterampilan dalam jangka panjang. Sehingga keduanya pun mempunyai metode dan implementasi yang tidak sama dengan disesuaikan pada orientasinya masing-masing.

Mangkunegara (2009) juga mengemukakan bahwa istilah pelatihan ditujukan kepada pegawai pelaksana dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis. Sedangkan pengembangan diperuntukkan bagi pegawai tingkat manajerial dalam meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas *human relation*. Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka dapat pelatihan dapat diartikan sebagai suatu kegiatan yang dilakukan oleh organisasi/perusahaan untuk meningkatkan kemampuan karyawan berupa pengetahuan dan keahlian yang dapat diterapkan dalam bidang kerja masing-masing sesuai dengan kebutuhan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan.

#### **2.2.4.2 Tahap-Tahap dalam Pelatihan**

Pelatihan SDM yang tepat menurut Alwi (2001) memerlukan perencanaan yang sistematis dan kontekstual dimulai dari tahap menentukan kebutuhan pelatihan, penyusunan desain instruksional, implementasi dan evaluasi. Pelatihan SDM harus mampu menghasilkan jenis kemampuan dan tingkat keahlian yang sesuai dengan kebutuhan.

## 1. Analisis Kebutuhan

Praktek-praktek pelatihan di Indonesia khususnya di dunia bisnis, seringkali kurang terkait dengan tujuan strategik organisasi. Tidak selalu keliru jika pelatihan diserahkan pada lembaga-lembaga profesional di bidang itu, tetapi yang penting adalah materi dan tujuan pelatihan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Alwi (2001) memaparkan bahwa guna menyusun suatu program pelatihan yang strategik, diperlukan informasi yang akurat tentang kebutuhan organisasi, kebutuhan tugas, dan kebutuhan individu karyawan.

Faktor lain yang turut menentukan kapan program pelatihan diperlukan menurut Alwi (2001) yaitu faktor-faktor yang berkaitan dengan perubahan. Berbagai tekanan perubahan lingkungan seringkali mendorong perubahan visi, misi, tujuan, dan strategi bisnis yang dilakukan oleh perusahaan. Perubahan-perubahan ini berpotensi menciptakan sebuah tekanan untuk melakukan pelatihan.

## 2. Desain Instruksional

Alwi (2001) mengemukakan bahwa berdasarkan analisis kebutuhan yang telah dilakukan, maka dapat ditentukan apa tujuan pelatihan, siapa yang harus mengikuti pelatihan, materi apa yang disajikan, dan metode apa yang digunakan. Semua itu merupakan elemen-elemen desain instruksional. Pelatihan yang dilakukan memerlukan desain instruksional yang tepat.

Metode pelatihan sangat menentukan keberhasilan *trainee* menguasai jenis keahlian yang diharapkan dari suatu program pelatihan. Jika dilihat dari segi tempat pelatihan, menurut Alwi (2001) terdapat dua kategori metode pelatihan, yaitu *on the job training* (OJT) dan *off the job training* (OFJT).

Metode OJT yaitu pelatihan langsung pada jabatan, bertujuan mengenalkan langsung pada *trainee* tentang seluk-beluk tugas tersebut. Adapun metode OFJT ditujukan bagi peningkatan kemampuan, keahlian yang tidak terkait dengan *job* secara langsung, tetapi sangat mempengaruhi keberhasilan dalam menjalankan tugas.

Tanpa membedakan penggolongan metode pelatihan, beberapa metode yang populer digunakan menurut Alwi (2001) antara lain :

- a) Presentasi klasikal.
- b) Pembelajaran jarak jauh.
- c) Pelatihan jabatan.
- d) Simulasi.
- e) Permainan bisnis dan studi kasus.
- f) *Behavior modeling*.
- g) *Adventure learning*.

Menurut Alwi (2001) presentasi klasikal dan pembelajaran jarak jauh adalah kelompok metode presentasi yang mengandalkan komunikasi langsung antara *trainee* dan *trainee* melalui media tertentu. Metode-metode presentasi ini efektif bagi tujuan pelatihan yang bersifat informasional dan pengetahuan-pengetahuan baru. Adapun metode pelatihan jabatan, simulasi, permainan bisnis dan studi kasus, serta *behavior modeling* oleh Alwi (2001) dikategorikan termasuk dalam metode-metode yang disebut sebagai *hand on methods*. Metode *adventure learning* terfokus pada pelatihan berdasarkan *teamwork*, bagaimana membangun kelompok, dan memahami dinamika hubungan antarmanusia di dalam organisasi, serta *leadership skill*.

### 3. Evaluasi

Keberhasilan pelatihan ditentukan seberapa jauh *trainee* mampu menerapkan pengalaman belajarnya dan *job* yang menjadi tanggung jawabnya.

Menurut Alwi (2001) evaluasi terhadap program pelatihan sangat penting untuk memperoleh umpan balik bagi program pelatihan serupa atau pelatihan lanjutan. Kikpatrick dalam Alwi (2001) memaparkan bahwa terdapat empat pendekatan dalam melakukan evaluasi terhadap program pelatihan, yaitu reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil.

#### **2.2.4.3 Jenis Pelatihan Menurut Schuler dan Jackson (1997)**

Sebuah perusahaan atau organisasi akan memberikan bentuk pelatihan yang sesuai dengan kondisi karyawan. Schuler dan Jackson (1997) menjelaskan bahwa jenis-jenis kegiatan pelatihan adalah di tempat kerja (*on the job*), di tempat (*on site*) tetapi bukan *on the job*, dan di luar tempat kerja (*off the job*).

##### **1. *On the Job***

Schuler dan Jackson (1997) menjelaskan bahwa *on the job training* terjadi bila para pegawai mempelajari pekerjaan di bawah pengawasan langsung. Para peserta latihan belajar dengan mengamati pegawai-pegawai yang berpengalaman dan bekerja dengan bahan aktual, personalia, atau peralatan. Seorang pelatih pegawai yang berpengalaman diharapkan untuk menyediakan model peran yang baik dan menyediakan waktu dari tanggung jawab kerja yang biasa untuk memberikan instruksi dan bimbingan yang berhubungan dengan pekerjaan.

##### **a. Latihan Instruksi Kerja**

Kelemahan dari latihan *on the job* dapat dikurangi dengan menjadikan program latihan sistematis dan selengkap mungkin. Menurut Schuler dan Jackson (1997) latihan instruksi kerja dikembangkan untuk

memberikan bimbingan serta latihan keterampilan *on the job* kepada para pegawai kerah putih dan para pegawai kerah biru maupun para teknisi. Karena latihan instruksi kerja ini adalah suatu teknik bukan program, maka dapat disesuaikan dengan usaha latihan bagi semua pegawai dalam program *off the job* maupun *on the job*.

b. Latihan Magang, *Internships*, dan Kedudukan sebagai Asisten

Cara lain untuk mengurangi kelemahan dari latihan *on the job* adalah menggabungkannya dengan latihan *off the job*. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan latihan magang, *internships*, dan kedudukan sebagai asisten.

c. Rotasi Kerja

Menurut Schuler dan Jackson (1997) program rotasi kerja digunakan untuk mengekspos para pegawai, serta melatihnya dalam berbagai pekerjaan dan situasi pengambilan keputusan. Luas latihan dan tunjangan jangka panjang yang diberikan mungkin terbatas, karena para pegawai tidak berada dalam satu pekerjaan untuk waktu yang sangat lama.

d. Bantuan Mengawasi dan *Mentoring*

Seringkali program latihan dan pengawasan yang paling informal adalah bantuan pengawasan dan *mentoring*. Schuler dan Jackson (1997) memaparkan bahwa bantuan pengawasan meliputi *coaching* sehari-hari, konsultasi, dan *monitoring* para pekerja mengenai bagaimana melakukan pekerjaan dan bagaimana maju dalam organisasi. *Mentoring*

yaitu di mana seorang pegawai yang mantap membimbing perkembangan pekerja yang kurang berpengalaman.

## **2. *On Site* tetapi bukan *On the Job***

Menurut Schuler dan Jackson (1997) latihan di tempat kerja tetapi bukan *on the job* adalah tepat untuk program *after-hours* yang dituntut, dan untuk program di mana kontak perlu dipelihara dengan unit-unit kerja tetapi *on the job* akan terlalu mengganggu atau merusak. Adalah tepat juga bagi program *after-hours* sukarela dan untuk program yang meningkatkan keterampilan pegawai sambil membiarkannya menjalani tugasnya.

### **a. Sekolah Perusahaan dan Program Pendidikan Eksekutif**

*Trend* yang semakin meningkat adalah pengembangan sekolah-sekolah perusahaan dan program pendidikan eksekutif yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Menurut Schuler dan Jackson (1997) sekolah perusahaan memfokuskan pada pendidikan pegawai dan kadang-kadang para pelanggan.

### **b. Instruksi yang Terprogram**

Schuler dan Jackson (1997) menjelaskan bahwa instruksi terprogram adalah metode latihan *on site* yang lama. Di sini bahan pengajaran dipecah menjadi kerangka dan diprogram untuk komputer. Masing-masing kerangka merupakan suatu komponen kecil dari seluruh subjek yang akan dipelajari, dan masing-masing kerangka harus dipelajari secara berhasil sebelum berikutnya dapat ditangani.

c. *Videotape*

Menurut Schuler dan Jackson (1997) pada tingkat yang paling dasar, latihan video meliputi instruksi melalui rekaman yang dapat diberhentikan dan dimulai setiap saat. *Videotape* dapat digunakan *on-site* atau *off-site* dan umumnya menggantikan pemakaian film untuk latihan organisasi. Karena tidak mahal dari pada film latihan tradisional, pemakaian telah meningkat dengan cepat belakangan ini.

d. *Videodisks*

Organisasi yang memiliki anggaran besar untuk latihan akan mengganti *videotape* dengan *videodisk*. Schuler dan Jackson (1997) mengungkapkan bahwa suatu *videodisk* berpegang pada sinar laser dan bukan jarum untuk menangkap litra dan memproyeksikannya pada layar televisi. *Videodisk* memberi litra dengan mutu yang tinggi, *start* dan *stop* yang lebih cepat, serta daya tahan lebih lama.

e. *Interactive Video Training (IVT)*

Schuler dan Jackson (1997) menjelaskan bahwa IVT menggabungkan ciri terbaik instruksi terprogram dengan atribut terbaik dari instruksi *videotape* atau *videodisk*. Program video interaktif, khususnya yang diformat pada suatu CD-ROM, menyuguhkan persentase video dan naratif yang pendek, dan kemudian meminta peserta latihan memberi respon kepada isyarat-isyarat video dengan menggunakan *keyboard* atau dengan menyentuh layar.

f. Latihan Telekomunikasi

Menurut Schuler dan Jackson (1997) keuntungan utama dari latihan telekomunikasi adalah potensinya untuk mempercepat komunikasi dalam perusahaan besar. Namun biaya yang dikeluarkan untuk latihan ini terbilang cukup mahal.

**3. *Off the Job***

Schuler dan Jackson (1997) mengungkapkan bahwa latihan *off the job* tepat bila keterampilan yang diperlukan sangat rumit untuk dipusatkan atau bila karyawan yang dibutuhkan untuk berfokus pada keterampilan khusus antara perorangan yang mungkin tidak jelas dalam lingkungan kerja normal. Namun, biaya latihan *off the job* itu tinggi. Transfer pengetahuan ke tempat kerja juga penting.

a. Kursus Formal

Kursus formal dapat diarahkan oleh peserta latihan atau oleh orang lain, seperti dalam kursus ruang kelas yang formal. Menurut Schuler dan Jackson (1997) banyak program latihan menggunakan metode ini karena secara efisien dan serempak menyalurkan sejumlah informasi kepada kelompok besar orang-orang.

b. Simulasi

Schuler dan Jackson (1997) berpendapat bahwa simulasi menyuguhkan situasi serupa dengan kondisi sesungguhnya, digunakan untuk para manajer dan nonmanajer. Karena lingkungan tidak nyata, ini umumnya kurang ramai dan lebih aman dari pada lingkungan sesungguhnya. Akibatnya, para peserta latihan mungkin mengalami

kesulitan dalam menyesuaikan diri dari lingkungan latihan ke lingkungan sesungguhnya.

c. Pusat Penilaian

Pusat penilaian merupakan suatu teknik simulasi yang semakin populer bagi para manajer. Menurut Schuler dan Jackson (1997) pusat penilaian juga sangat berguna untuk mengidentifikasi kebutuhan latihan potensial. Apakah digunakan untuk latihan atau seleksi, hal itu ternyata merupakan cara yang sah untuk membuat keputusan kerja.

d. Permainan Peran dan Latihan Sensitivitas

Schuler dan Jackson (1997) memaparkan bahwa latihan simulasi dapat berguna untuk mengembangkan keahlian konseptual dan pemecahan masalah, dua jenis latihan lainnya digunakan untuk mengembangkan hubungan manusia atau keahlian proses. Permainan peran dan latihan sensitivitas mengembangkan pandangan antar perorangan manajer untuk mengubah sikap dan mempraktekkan keahlian hubungan manusia, seperti memimpin atau mewawancarai.

e. Perjalanan ke Hutan Rimba

Menurut Schuler dan Jackson (1997) untuk meningkatkan perasaan pegawai mengenai yang ada sekarang ini dan meningkatkan harga dirinya, organisasi kadang-kadang menggunakan program yang meliputi prestasi kekuatan fisik, ketahanan, dan kerjasama. Ini dapat dilaksanakan pada perjalanan ke hutan rimba di hutan kayu atau pegunungan, bahkan air.

#### **2.2.4.4 Jenis Pelatihan Menurut Simamora (2006)**

##### **1. Pelatihan Keahlian**

Menurut Simamora (2006) pelatihan keahlian merupakan pelatihan yang sering dijumpai di dalam organisasi. Program pelatihannya relatif sederhana, kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. Kriteria penilaian efektivitas pelatihan juga berdasarkan pada sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.

##### **2. Pelatihan Ulang**

Pelatihan ulang adalah subset pelatihan keahlian. Simamora (2006) menjelaskan bahwa pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah. Hal ini dimisalkan dengan pelatihan kepada karyawan operator produksi yang dahulu memakai mesin tradisional, dan sekarang memakai mesin yang telah terkomputerisasi.

##### **3. Pelatihan Fungsional Silang**

Pada dasarnya, organisasi telah mengembangkan fungsi kerjayang terspesialisasi dan deskripsi pekerjaan yang rinci. Namun demikian, saat ini organisasi lebih menekankan multikeahlian dari pada spesialisasi. Pelatihan karyawan dalam bermacam-macam fungsi menjadi semakin populer. Simamora (2006) mengemukakan bahwa pelatihan lintas fungsional ini melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain dari pekerjaan yang ditugaskan.

#### **4. Pelatihan Tim**

Pada zaman sekarang terdapat tekanan yang menguat terhadap kinerja tim. Menurut Simamora (2006) tim manajemen, tim riset, dan satuan tugas temporer merupakan karakteristik yang lazim di banyak organisasi. Tim-tim ini bekerja bersama demi tujuan bersama.

#### **5. Pelatihan Kreativitas**

Terdapat beberapa cara untuk mengajarkan kreativitas, di mana semuanya berusaha membantu orang-orang dalam memecahkan masalah dengan kiat baru. Menurut Simamora (2006) salah satu ancangan yang lazim diterapkan adalah *brainstorming*, di mana partisipan diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebaskan mungkin. Kreativitas biasanya dianggap mempunyai dua tahap, imajinatif dan praktis.

Biasanya sebelum memutuskan untuk mengadakan pelatihan, organisasi/perusahaan akan terlebih dahulu melakukan analisis kebutuhan pelatihan. Berdasarkan data-data yang terkumpul dari analisis tersebut, nantinya organisasi/perusahaan akan bisa menentukan jenis pelatihan mana yang sedang dibutuhkan.

### **2.2.5 Kompensasi**

#### **2.2.5.1 Pengertian Kompensasi**

Sedikit bidang manajemen sumber daya manusia yang lebih penting bagi para karyawan dan perusahaan dari pada kompensasi. Tingkat kompensasi menentukan gaya hidup, status, harga diri, dan sikap karyawan terhadap organisasi. Selain itu, Simamora

(2006) mengungkapkan bahwa kompensasi dapat mempunyai imbas besar atas rekrutmen, motivasi, produktivitas, dan tingkat putaran karyawan.

Menurut Dessler (2004) kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu. Mathis dan Jackson (2006) juga menjelaskan bahwa kompensasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang untuk memilih bekerja di sebuah organisasi dari pada organisasi yang lain. Sehingga para pemberi kerja harus agak kompetitif dengan beberapa jenis kompensasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang kompeten.

Sedangkan menurut Kanungo dan Mendonca (1992) kompensasi adalah semua bentuk penghargaan yang sifatnya moneter maupun penghargaan yang bersifat non-moneter, termasuk di dalamnya pujian dan pengakuan yang diberikan atasan kepada bawahan. Hal ini membuktikan bahwasanya kompensasi itu tidak hanya yang bersifat finansial, namun dapat juga berbentuk non finansial.

#### **2.2.5.2 Macam-Macam Kompensasi**

Sebuah organisasi atau perusahaan tentu memiliki jenis kompensasi yang berbeda, di mana jenis tersebut menyesuaikan kebutuhan karyawannya. Kanungo dan Mendonca (1992) memaparkan bahwa kompensasi terbagi dalam beberapa macam, antara lain:

##### **1. Kompensasi Ekonomis**

###### **a. Pembayaran Langsung**

Pembayaran langsung yaitu pembayaran yang langsung diterima oleh para karyawan pada saat itu juga sesuai kesepakatan dengan organisasi atas kinerja yang telah dilakukannya. Beberapa macam yang termasuk

dalam pembayaran langsung menurut Kanungo dan Mendonca (1992), antara lain:

1) Bayaran pokok

Bayaran pokok ini adalah bentuk dasar dari hubungan pertukaran dari kontrak karyawan. Menurut Kanungo dan Mendonca (1992) besaran bayaran pokok berdasarkan pada *input* yang ada pada diri karyawan, meliputi pendidikan, keterampilan, dan pengalaman, serta pada bobot pekerjaan itu sendiri.

2) Bayaran prestasi

Hal ini bisa diperoleh ketika karyawan menunjukkan kinerjanya yang memuaskan. Organisasi akan memberikan bonus atau tambahan gaji pokok kepadanya.

3) Bayaran insentif

Bayaran insentif merupakan tambahan kompensasi di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Menurut Kanungo dan Mendonca (1992) pemberian insentif ini berdasarkan produktivitas, keuntungan, atau upaya pemangkasan biaya.

4) *Cost of Living Adjustment* (COLA)

Kanungo dan Mendonca (1992) menjelaskan bahwa COLA atau penyesuaian biaya hidup adalah suatu metode bagi organisasi untuk menyikapi inflasi terhadap implementasi program kompensasi. Hal ini dirancang untuk mempertahankan daya beli tarif gaji. Serikat pekerja membentuk metode ini dalam upaya melindungi anggota-anggotanya dari penurunan gaji riil saat laju inflasi meningkat.

b. Pembayaran Tidak Langsung

Pembayaran tidak langsung dalam hal ini adalah tunjangan, yaitu sebuah penghargaan atau kompensasi tidak langsung yang diberikan untuk para karyawan sebagai bagian dari keanggotaan dari organisasi tersebut. Kanungo dan Mendonca (1992) membagi tunjangan ini dalam beberapa macam, antara lain:

1) Program asuransi

Organisasi akan memberikan asuransi kesehatan dan jiwa kepada karyawannya yang masih terdaftar sebagai anggota, tanpa menghiraukan kinerjanya.

2) Program cuti

Menurut Kanungo dan Mendonca (1992) program ini dilakukan organisasi agar para karyawan tidak merasa terbebani dalam bekerja, yaitu dengan tidak memaksakannya ketika ada halangan yang bersifat insidental. Di antara program cuti ini adalah hari raya, tahun baru, naik haji, dan melahirkan.

3) Pelayanan dan fasilitas

Demi memberikan rasa nyaman dalam bekerja kepada para karyawan, maka organisasi menyediakan pelayanan, fasilitas-fasilitas, dan beberapa kemudahan. Di antaranya seperti penyediaan mushola, makan siang, diskon produk, dan rumah dinas.

## 2. Kompensasi Non Ekonomis

### a. Hubungan Lingkungan Kerja

Salah satu bagian kompensasi yang sering tidak disadari oleh karyawan adalah hubungan antar karyawan di lingkungan kerja. Adanya rekan kerja dengan berbagai macam karakter dan latar belakangnya, secara tidak langsung para karyawan telah melebarkan pergaulan dan jaringannya. Sehingga jika terdapat permasalahan yang mana itu adalah kompetensi rekan kerjanya, maka karyawan tersebut mendapat kemudahan atas hubungan pertemanan tersebut.

### b. Pengembangan Diri

Organisasi selalu memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawannya untuk kepentingan organisasi yang lebih baik. Dan ini tanpa disadari pula bahwa *soft skill* yang dimiliki oleh karyawan pun meningkat dari sebelumnya. Sehingga di sinilah salah satu letak kompensasi yang diberikan oleh organisasi kepada para karyawan.

### 2.2.5.3 Imbalan Intrinsik dan Imbalan Ekstrinsik

Terdapat dua tipe dasar atau kategori imbalan. Menurut Simamora (2006) kedua tipe tersebut antara lain imbalan intrinsik (*intrinsic rewards*) dan imbalan ekstrinsik (*extrinsic rewards*).

#### 1. Imbalan Intrinsik

Menurut Simamora (2006) imbalan intrinsik adalah imbalan yang dinilai di dalam dan dari mereka sendiri. Imbalan intrinsik bersifat internal bagi individu dan normalnya berasal dari keterlibatan dalam aktivitas-aktivitas atau

tugas tertentu. Imbalan intrinsik melekat pada aktivitas itu sendiri, dan pemberiannya tidak tergantung pada kehadiran atau tindakan orang lain atau hal lainnya.

Simamora (2006) membagi imbalan intrinsik dalam beberapa bagian, antara lain :

- a. Perasaan kompetensi pribadi.
- b. Perasaan pencapaian pribadi.
- c. Tanggung jawab dan otonomi pribadi.
- d. Perasaan pertumbuhan dan pengembangan pribadi.
- e. Pengakuan informal.
- f. Status.
- g. Kepuasan kerja.

## **2. Imbalan Ekstrinsik**

Sebagaimana imbalan intrinsik dihasilkan secara internal oleh orang itu sendiri, imbalan ekstrinsik menurut Simamora (2006) dihasilkan secara eksternal oleh seseorang atau sesuatu yang lainnya. Imbalan ekstrinsik tidak mengikuti kinerja sebuah aktivitas secara alamiah, namun diberikan kepada seseorang oleh pihak eksternal atau dari luar. Imbalan ekstrinsik sering diaplikasikan oleh organisasi dalam usaha untuk mempengaruhi perilaku dan kinerja anggota.

Simamora (2006) membagi imbalan ekstrinsik dalam beberapa bagian, antara lain :

- a. Gaji.
- b. Tunjangan karyawan.
- c. Sanjungan dan pengakuan.
- d. Pengakuan formal.
- e. Promosi.
- f. Hubungan sosial.
- g. Lingkungan kerja.
- h. Pembayaran insentif.

Pemberian kompensasi merupakan fungsi strategik sumber daya manusia yang mempunyai imbas signifikan atas fungsi sumber daya manusia lainnya. Kompensasi finansial juga mempengaruhi keseluruhan strategi organisasi karena kompensasi berpengaruh kuat terhadap kepuasan kerja, produktivitas, putaran kerja, dan proses lainnya di dalam sebuah organisasi.

### **2.2.6 Hubungan Karyawan Internal**

Program hubungan karyawan yang tertata dan terimplementasi dengan baik, sangat menguntungkan bagi organisasi dan karyawannya. Menurut Simamora (2006) hubungan karyawan internal terdiri dari aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan perpindahan para karyawan di dalam organisasi. Aktivitas-aktivitas manajemen SDM ini memasukkan tindakan-tindakan promosi, transfer, demosi, pengunduran diri, pemecatan, pemberhentian, dan pensiun. Tindakan disiplin dan disipliner juga merupakan aspek krusial dari hubungan karyawan internal.

Berdasarkan aktivitas-aktivitas SDM di atas, terdapat beberapa istilah yang seringkali menjadi perhatian bagi karyawan, yaitu pengunduran diri, pemecatan, dan pemberhentian. Ketiga istilah ini jika dirangkum menjadi satu, maka dapat juga disebut sebagai pemutusan hubungan kerja (PHK).

#### **2.2.6.1 Pengertian Pemutusan Hubungan Kerja**

Pada dasarnya pemutusan hubungan kerja merupakan tindakan yang sejauh mungkin harus diusahakan jangan sampai terjadi. Namun pada kenyataannya membuktikan bahwa pemutusan hubungan kerja sering tidak terelakkan. Siagian (2008)

mengemukakan bahwa pemutusan hubungan kerja adalah ketika ikatan formal antara organisasi selaku pemakai tenaga kerja dan karyawannya terputus.

Sedangkan menurut Panggabean (2012) pemutusan hubungan kerja merupakan pengakhiran hubungan kerja antara pekerja dan pengusaha yang dapat disebabkan oleh berbagai macam alasan, sehingga berakhir pula hak dan kewajiban di antara mereka. Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan Pasal 1 Ayat 25, pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja atau buruh dan pengusaha. Maka dapat disimpulkan bahwa pemutusan hubungan kerja memiliki arti sebagai pengakhiran hubungan kerja di mana berakhir pula hak dan kewajiban antara karyawan dan perusahaan.

#### **2.2.6.2 Tindakan Disipliner**

Menurut Simamora (2006) disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam sebuah organisasi. Tindakan disipliner menuntut suatu hukuman terhadap karyawan yang gagal memenuhi standar yang ditetapkan.

Simamora (2006) mengungkapkan bahwa terdapat sumber dan jenis masalah disiplin karyawan, antara lain :

1. Sebab-sebab organisasional :
  - a. Rekrutmen dan seleksi yang buruk.
  - b. Pelatihan dan pengembangan yang tidak memadai.
  - c. Kurangnya komunikasi.
  - d. Supervisi yang lemah.
  - e. Kebijakan dan peraturan yang tidak masuk akal.

2. Sebab-sebab individual :
  - a. Pemakaian alkohol dan obat-obatan.
  - b. Kesulitan keuangan.
  - c. Masalah rumah tangga.
  - d. Penyakit fisik atau mental.
  - e. Tindak-tanduk pribadi.
3. Jenis masalah karyawan :
  - a. Ketidakhadiran dan keterlambatan.
  - b. Bahasa yang menghina dan cabul.
  - c. Sikap buruk dan tidak loyal.
  - d. Kecerobohan dan kelalaian.
  - e. Ketidakjujuran dan pencurian.
  - f. Pembangkangan perintah atasan.
  - g. Perkelahian.
  - h. Pelanggaran peraturan perusahaan.
  - i. Kinerja yang buruk.
  - j. Perlambatan kerja.

### **2.2.6.3 Fungsi dan Tujuan Pemutusan Hubungan Kerja**

Sebuah organisasi atau perusahaan tentu tidak serta merta dalam mengambil kebijakan tentang pemutusan hubungan kerja, terdapat beberapa alasan diterapkannya pemutusan hubungan kerja. Panggabean (2012) membagi pemutusan hubungan kerja menjadi beberapa fungsi, antara lain:

1. Mengurangi biaya tenaga kerja.
2. Menggantikan kinerja yang buruk.
3. Meningkatkan inovasi.
4. Kesempatan untuk perbedaan yang lebih besar.

Fungsi-fungsi tersebut menjadi acuan agar kinerja karyawan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan. Namun tetap berdasarkan undang-undang saat memutuskan untuk mengambil tindakan pemutusan hubungan kerja. Sementara itu, tujuan dari pemutusan hubungan kerja memiliki kaitan yang erat dengan alasan pemutusan hubungan kerja, namun tujuan lebih menitikberatkan pada jalannya perusahaan.

Maka menurut Suwatno (2012) tujuan dari pemutusan hubungan kerja adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan/pengusaha bertanggung jawab terhadap jalannya perusahaan dengan baik dan efektif, salah satunya dengan pemutusan hubungan kerja.
2. Pengurangan buruh dapat diakibatkan karena faktor dari luar, seperti kesulitan penjualan dan mendapatkan kredit, tidak adanya pesanan, tidak adanya bahan baku produktif, menurunnya permintaan, kekurangan bahan bakar, kebijaksanaan pemerintah, dan meningkatnya persaingan.
3. Mencapai sasaran seperti yang diharapkan dan tidak menimbulkan masalah baru dengan memperhatikan tiga faktor penting, yaitu faktor kontradiktif, kebutuhan, dan faktor sosial.

Oleh karenanya, seorang manajer SDM harus bijak dalam mengambil keputusan dalam pemutusan hubungan kerja. Ada banyak faktor yang dipertimbangkan, baik dari karyawan maupun dari perusahaan.

#### **2.2.6.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemutusan Hubungan Kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya pemutusan hubungan kerja cukup kompleks dan saling berkaitan. Menurut Maier dalam Alfa *et al* (2016), faktor-faktor tersebut antara lain:

##### **1. Faktor Pribadi**

- a. Usia, pekerja muda mempunyai tingkat *turnover* yang lebih tinggi dari pada pekerja-pekerja yang lebih tua. Menurut Maier dalam Alfa *et al* (2016) semakin tinggi usia seseorang, semakin rendah intensitas untuk melakukan *turnover*. Hal ini mungkin disebabkan pekerja yang lebih tua enggan berpindah-pindah tempat kerja karena berbagai alasan, seperti tanggung jawab keluarga, mobilitas yang menurun, serta tidak mau repot pindah kerja dan memulai pekerjaan di tempat kerja baru.

- b. Lama kerja, pemutusan hubungan kerja lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat. Maier dalam Alfa *et al* (2016) menjelaskan bahwa interaksi dengan usia, kurangnya sosialisasi awal merupakan keadaan-keadaan yang memungkinkan terjadinya *turnover* tersebut.
- c. Keterkaitan terhadap perusahaan. Pekerja yang mempunyai rasa keterkaitan yang kuat terhadap perusahaan tempat di mana bekerja, berarti mempunyai dan membentuk perasaan memiliki, rasa aman, afikasi, tujuan dan arti hidup, serta gambaran diri yang positif.

## 2. Kepuasan Kerja

Menurut Maier dalam Alfa *et al* (2016) ketidakpuasan yang menjadi penyebab *turnover* memiliki banyak aspek, di antara aspek-aspek itu adalah ketidakpuasan terhadap manajemen perusahaan, kondisi kerja, mutu pengawasan, penghargaan, gaji, promosi, dan hubungan interpersonal. Tanpa adanya kepuasan kerja, karyawan akan bekerja tidak seperti apa yang diharapkan oleh perusahaan.

## 3. Budaya Perusahaan

Maier dalam Alfa *et al* (2016) memaparkan bahwa budaya perusahaan merupakan suatu kekuatan tak terlihat yang mempengaruhi pemikiran, perasaan, pembicaraan maupun tindakan manusia yang bekerja di dalam perusahaan. Budaya perusahaan mempengaruhi persepsi mereka, menentukan dan mengharapakan bagaimana cara individu bekerja sehari-hari, serta dapat membuat individu tersebut merasa senang dalam menjalankan tugasnya.

Sebuah perusahaan yang ideal adalah perusahaan yang mampu menurunkan tingkat *turnover* pada karyawannya. Salah satunya yaitu dengan memperhatikan

beberapa faktor di atas. Selain itu karena *turnover* hanya akan mengakibatkan terlalu banyak adaptasi, sehingga menghambat produktivitas perusahaan.

## **2.2.7 Organisasi Nirlaba**

### **2.2.8.1 Pengertian Organisasi Nirlaba**

Organisasi nirlaba merupakan suatu lembaga atau kumpulan dari beberapa individu yang memiliki tujuan tertentu dan bekerja sama untuk mencapai tujuan tersebut, serta dalam pelaksanaannya kegiatan yang dilakukan tidak berorientasi pada pemupukan laba atau kekayaan semata (Nainggolan, 2005). Tujuan organisasi nirlaba menurut Nawawi (2003) adalah didasari falsafah nilai-nilai pengabdian dan kemanusiaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa organisasi nirlaba merupakan salah satu lembaga yang tidak mengutamakan laba dalam menjalankan usaha atau kegiatannya.

Anheir dalam Wardhana (2014) memberikan pandangan bahwa terdapat lima kriteria agar suatu organisasi dapat dikatakan organisasi nirlaba, antara lain terorganisir, privat, mengelola diri sendiri, tidak melakukan distribusi pendapatan kepada anggotanya, dan memiliki partisipasi yang bersifat sukarela. Oleh karenanya, organisasi nirlaba haruslah memiliki nilai tersendiri dibandingkan organisasi lainnya. Moore dalam Wijayati (2010) mengatakan bahwa nilai bagi organisasi nirlaba mengarah kepada dukungan, legitimasi, dan kapasitas operasioanl.

### **2.2.8.2 Karakteristik Organisasi Nirlaba**

Berdasarkan definisi-definisi yang telah dikemukakan, maka organisasi nirlaba memiliki perbedaan jika dibandingkan dengan organisasi bisnis secara umum. Hal ini memberikan gambaran pentingnya mengetahui karakteristik dari organisasi nirlaba itu

sendiri. Anthony dan Govindarajan dalam Wardhana (2014) memaparkan bahwa terdapat beberapa karakteristik yang hanya terdapat pada organisasi nirlaba, antara lain:

### **1. Tidak Adanya Perhitungan Keuntungan**

Berbeda dengan perusahaan bisnis pada umumnya yang lebih mementingkan keuntungan untuk didapat, organisasi nirlaba biasanya lebih memperhatikan tercapai atau tidaknya tujuan dari organisasi tersebut.

### **2. Modal yang Merupakan Kontribusi**

Pada pendanaannya, organisasi nirlaba tidak dilakukan dengan hutang dan penjualan saham, namun menggunakan modal kontribusi sukarela dari para anggota maupun donator.

### **3. Penggunaan “Fund Accounting”**

Hal lain yang menjadi pembeda adalah organisasi nirlaba memisahkan akun-akun berdasarkan pendanaan dan peruntukannya.

### **4. Pengelolaan yang Berbeda**

Menurut Anthony dan Govindarajan dalam Wardhana (2014) organisasi nirlaba biasanya dipimpin oleh *board of trustee* yang seringkali tidak dibayar dan tidak memiliki pengetahuan yang cukup di bidangnya. Hal ini membuat sistem pengendalian yang dilakukan menjadi lebih lemah jika dibandingkan dengan sistem pengendalian yang ada pada perusahaan bisnis secara umum.

Selain karakter yang telah dijelaskan tersebut, organisasi nirlaba juga mempunyai karakter yang lebih padat modal. Hal ini terjadi karena adanya beberapa halangan yang membatasi dana yang bisa didapat oleh organisasi nirlaba, sehingga harus dapat lebih memberdayakan sumber daya manusia yang dimiliki.

## **2.2.8 Pondok Pesantren**

### **2.2.9.1 Pengertian Pondok Pesantren**

Pesantren menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2017) diartikan sebagai asrama, tempat santri, atau tempat murid-murid belajar mengaji. Nasir (2005) menjelaskan bahwa pondok pesantren adalah lembaga keagamaan yang memberikan pendidikan dan pengajaran serta mengembangkan dan menyebarkan ilmu agama Islam. Sedangkan Dhofier (1994) mendefinisikan bahwa pondok pesantren adalah lembaga pendidikan tradisional Islam untuk mempelajari, memahami, menghayati, dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari.

Menurut Zainuddin (2011) seiring dengan dinamika umat Islam di Indonesia, memasuki era tahun 1970-an pesantren mengalami perubahan signifikan. Pesantren mengalami perkembangan kuantitas yang sangat menakjubkan, baik di wilayah pedesaan, pinggiran kota maupun perkotaan. Maka tidak heran jika Azra (1997) mengatakan bahwa pesantren mengalami ekspansi yang semula hanya lembaga berbasis pedesaan, kemudian berkembang menjadi lembaga pendidikan perkotaan.

Pondok pesantren sebagai tempat menuntut ilmu mempunyai beberapa fungsi. Sebagaimana dijelaskan oleh Azra dalam Masyhud (2003) bahwa fungsi pondok pesantren ada tiga, antara lain transfer ilmu-ilmu Islam, pemeliharaan tradisi Islam, dan reproduksi ulama. Pesantren juga menyelenggarakan pendidikan non formal berupa madrasah *diniyah* yang mengajarkan ilmu agama Islam.

### 2.2.9.2 Unsur Pondok Pesantren

Saat mendirikan pondok pesantren, diperlukan beberapa unsur agar dapat mendukung berjalannya proses belajar mengajar. Menurut Hasyim dalam Putra (2013) unsur-unsur pondok pesantren terdiri dari:

1. Pondok pesantren berfungsi sebagai tempat tinggal santri. Era kini banyak sekali pelajar yang sekolah umum yang begitu bebas beraktivitas di luar sehingga orang tua atau guru sulit untuk mengontrol. Hasyim dalam Putra (2013) menjelaskan bahwa pondok pesantren berfungsi untuk menjaga dan mengontrol santri karena segala aktivitas ada dalam pesantren.
2. Umumnya pengajar familiar disebut kyai atau *ustadz* tidaklah sembarangan orang, tetapi orang yang ditunjuk oleh institusi atau yayasan pondok pesantren karena mempunyai pengetahuan agama Islam yang mendalam. Menurut Hasyim dalam Putra (2013) kyai atau *ustadz* alumni perguruan tinggi di Timur Tengah tentu lebih banyak dipercaya untuk mengajar di pondok pesantren *salaf* atau *khalaf*.
3. Santri, yaitu pelajar yang belajar di pondok pesantren. Biasanya ada pondok pesantren yang memberi syarat tertentu dengan melihat dari usia atau jenjang pendidikan untuk masuk belajar di pondok pesantren.
4. Masjid sebagai tempat melaksanakan aktivitas keagamaan seperti sholat berjamaah ataupun dapat dijadikan tempat belajar untuk materi kajian tertentu seperti pengajian akbar atau pelatihan perawatan, memandikan, dan mensholatkan jenazah.

5. Kitab sebagai buku pegangan dan bacaan untuk mendalami materi setelah proses belajar mengajar selesai.

Maka kelima unsur ini haruslah ada di dalam sebuah pondok pesantren di mana kyai atau *ustadz* sebagai pengajar, santri sebagai subjek yang belajar, masjid sebagai tempat ibadah sekaligus ruang belajar, dan kitab sebagai rujukan materi pelajaran.

### **2.2.9.3 Kategorisasi Pondok Pesantren**

Terdapat berbagai pandangan tentang pengelompokan jenis-jenis atau kategorisasi pondok pesantren. Dhofier (1994) memandang pondok pesantren menjadi dua kategori, yaitu pondok pesantren *salafi* dan *khalafi*.

#### **1. Pondok Pesantren *Salafi***

Pondok pesantren jenis ini tetap mengajarkan pengajaran kitab-kitab Islam klasik sebagai inti pendidikannya. Menurut Dhofier (1994) pesantren ini juga menerapkan sistem madrasah guna memudahkan sistem *sorogan* yang dipakai dalam lembaga-lembaga pengajian bentuk lama, tanpa mengenalkan pengajaran pengetahuan umum.

#### **2. Pondok Pesantren *Khalafi***

Pondok pesantren jenis ini telah memasukkan pelajaran-pelajaran umum dalam madrasah-madrasah yang dikembangkan atau membuka tipe-tipe sekolah umum di dalam lingkungan pondok pesantren.

Selain itu Dhofier (1994) juga membagi pondok pesantren berdasarkan jumlah santri dan pengaruhnya. Ada pondok pesantren kecil, menengah, dan besar. Pondok pesantren kecil biasanya memiliki santri di bawah seribu dan pengaruhnya terbatas pada tingkat kabupaten. Pondok pesantren menengah biasanya mempunyai seribu sampai dua

ribu santri yang memiliki pengaruh serta menarik santri dari berbagai kabupaten. Sedangkan pondok pesantren besar adalah pondok pesantren yang memiliki jumlah santri lebih dari dua ribu dengan memiliki pengaruh serta menarik santri dari berbagai kabupaten dan provinsi.

Pada zaman yang serba modern ini, pondok pesantren dituntut untuk beradaptasi dari ciri khasnya yang bersifat klasik. Azra (1999) mengungkapkan bahwa pondok pesantren dengan kurikulum-kurikulum kekinian atau dalam bentuk kelembagaan baru semacam pesantren pertanian atau sekolah umum di pesantren, hal ini akan membawa hasil sebagaimana yang diharapkan atau justru akan terjadi hilangnya identitas pesantren. Dari kalangan pondok pesantren sendiri bahkan mengkhawatirkan jika eksperimen yang berorientasi pada kekinian itu terus berlanjut, maka pondok pesantren tidak mampu lagi memenuhi fungsi pokoknya, yaitu menghasilkan santri, dan pengkaderan ulama.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Sebuah penelitian diperlukan suatu metode atau pendekatan untuk melakukan penelitian terhadap fenomena yang ada di lapangan, dan agar hasil yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Metode ini dipilih agar penulis dapat meneliti langsung praktek manajemen SDM yang diterapkan di *Ma'had Tahfizhul Qur'an Isy Karima*, baik dari sisi karyawan maupun dari pengurus *ma'had*. Menurut Sugiyono (2012) pendekatan kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah di mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci.

Moleong (2009) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Jenis penelitian yang dilakukan adalah studi kasus. Creswell (2015) menjelaskan bahwa penelitian studi kasus adalah pendekatan kualitatif yang penelitiannya mengeksplorasi kehidupan nyata atau kasus, melalui pengumpulan data yang detail dan mendalam yang melibatkan beragam sumber informasi, dan melaporkan deskripsi kasus dan tema kasus. Adapun menurut Sekaran (2013) studi kasus berfokus pada pengumpulan informasi tentang objek spesifik, dan kegiatan, seperti unit bisnis tertentu atau organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk melihat gambaran praktek manajemen sumber daya manusia pada organisasi nirlaba. Penelitian ini berusaha untuk melihat secara dalam gambaran praktek perencanaan SDM, rekrutmen, pelatihan, kompensasi, dan hubungan karyawan internal. Metode kualitatif digunakan agar data yang diperoleh lebih lengkap, dan mendalam, sehingga tujuan penelitian dapat dicapai.

### **3.2 Pendekatan Etik dan Emik**

Budaya adalah milik suatu kelompok masyarakat. Terdapat sudut pandang yang berbeda dalam menyimpulkan suatu perilaku atau budaya dalam penelitian, yaitu terbagi dalam pendekatan etik dan pendekatan emik.

#### **1. Pendekatan Etik**

Menurut Duranti (1997) pendekatan etik mengacu pada hak-hak yang berkaitan dengan budaya yang menggambarkan klasifikasi dan fitur-fiturnya menurut temuan peneliti. Ditinjau secara umum pendekatan etik adalah pengamatan terhadap perilaku manusia secara intensif, dan mencari pola-pola perilaku seperti yang didefinisikan oleh peneliti. Pada intinya etik merupakan apa yang dipahami oleh peneliti.

#### **2. Pendekatan Emik**

Menurut Duranti (1997) pendekatan emik mengacu pada suatu sudut pandang masyarakat dalam mempelajari dan memberi makna terhadap satu tindakan atau membedakan dua tindakan. Secara ringkas bahwa pendekatan emik adalah peneliti menempatkan diri sebagai orang dalam yang sangat percaya terhadap informasi verbal yang disampaikan oleh narasumber.

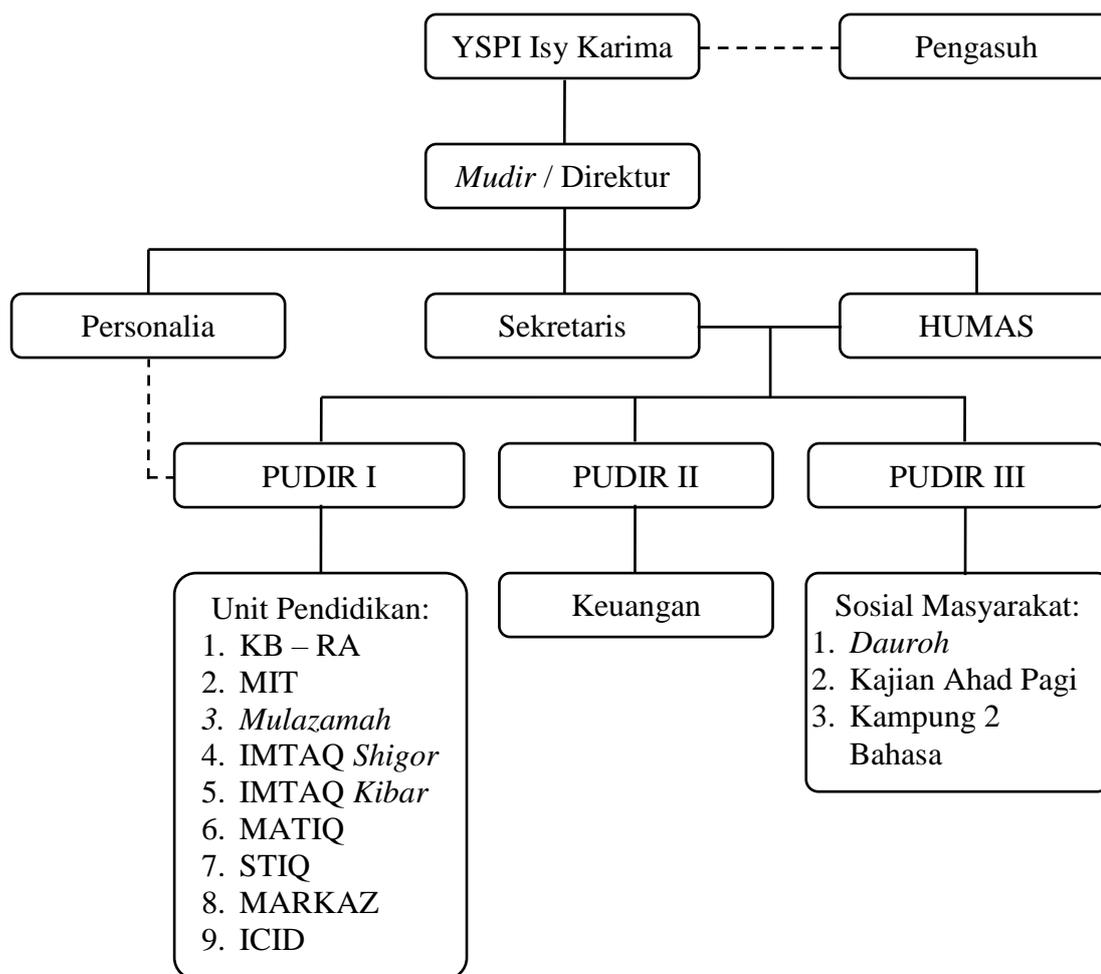
### 3.3 Lokasi Penelitian

Menurut Nasution (2003) lokasi penelitian menunjukkan pada pengertian tempat atau lokasi sosial penelitian yang dicirikan oleh adanya unsur yaitu pelaku, tempat, dan kegiatan yang dapat diobservasi. Lokasi pada penelitian ini difokuskan pada Pondok Pesantren *Tahfizhul Qur'an Isy Karima* atau yang lebih dikenal dengan nama *Ma'had Tahfizhul Qur'an Isy Karima*. Serta lebih dikhususkan lagi para guru dan karyawan pada organisasi tersebut.

Sebagaimana dilansir dari *website* resminya *isykarima.com* *Ma'had Tahfizhul Qur'an (MTQ) Isy Karima* adalah sebuah lembaga pendidikan Islam yang berada di bawah naungan Yayasan Sosial dan Pendidikan Islam (YSPI) Isy Karima, tidak berada di bawah organisasi, parpol atau kelompok tertentu, tidak juga berafiliasi pada golongan atau *jam'iyah* tertentu, dan tidak pula berdiri pada satu sekte tertentu, tetapi berusaha berjalan sesuai dengan *syari'at* yang dibawa oleh Rasulullah *shallallaahu 'alaihi wasallam*. *Ma'had* (pondok pesantren) ini beralamat di Jl. Solo – Tawangmangu KM. 34 Pakel, Gerdu, Karangpandan, Karanganyar, Jawa Tengah. MTQ Isy Karima memiliki visi mencetak *hafizh* yang berjiwa da'i dan mujahid, serta bertujuan untuk terbentuknya pribadi *hafizh* yang memiliki kepekaan masalah umat dan perkembangan zaman juga aktif dalam berdakwah dan *amar ma'ruf nahi munkar*.

Menurut Hartono (2006) Isy Karima merupakan pondok pesantren yang berorientasi pada *tahfizhul qur'an* dengan memadukan metode *salaf* (klasik) dan *kholaf* (modern). Berdirinya MTQ Isy Karima bermula dari gagasan pengurus YSPI Isy Karima yang diprakarsai oleh para alim ulama Solo dan dr. Tundjung S. Soeharso *rahimahullaah* sebagai ketua yayasan untuk mendirikan Taman Pendidikan Al Qur'an yang dipondokkan. Melalui kerjasama dengan Dewan Dakwah Islamiyah Indonesia

(DDII) Jawa Tengah diputuskan untuk menyelenggarakan sebuah unit pendidikan berupa pondok pesantren khusus menghafal Al Qur'an. Hingga akhirnya pada bulan Syawal 1419 H yang bertepatan dengan bulan Januari 1999 M berdirilah *Ma'had Tahfizhul Qur'an Isy Karima*.



(Gambar 3.2.1)

Sumber: Mubin – Kepala Personalia, Wawancara, 24 Oktober 2017

Menurut Najaruddin dalam Isykarima (2016) MTQ Isy Karima memiliki unit-unit pendidikan yang tingkat keilmuannya telah disesuaikan dengan usia peserta didiknya, antara lain:

### **1. Kelompok Bermain dan *Raudhatul Athfal* (KB – RA) Karima Ulya**

Sejak didirikan pada tahun 2007, selama 3 tahun santri-santri yang masuk pada unit ini akan dididik untuk belajar membaca dan menghafal al qur'an sejak dini. Selain itu juga akan ditanamkan nilai-nilai *akhlaqul karimah*, senantiasa ikhlas dalam beramal, dan peduli terhadap lingkungan sekitar. Harapannya muncul anak-anak yang memiliki kefahaman kepada *al qur'anul karim* dan dapat membaca al qur'an sejak kecil, sehingga di masa yang akan datang ikut tumbuh generasi-generasi yang cinta dengan *al qur'anul karim*.

### **2. Madrasah Ibtidaiyah *Tahfizhul Qur'an* (MIT) Isy Karima**

Selain hafalan al qur'an minimal 5 juz, unit ini memiliki program pendidikan yang lain, yaitu hafalan *hadits*, hafalan adab, bahasa Arab, dan '*ulumus syar'i*' yang lain tanpa meninggalkan ilmu-ilmu pendukung seperti matematika, biologi, bahasa Indonesia, serta mata pelajaran lainnya. Unit ini memiliki masa pendidikan selama 6 tahun.

### **3. *Mulazamah***

Unit ini adalah setingkat Sekolah Dasar (SD), diperuntukkan bagi orang tua yang menginginkan putra-putrinya menghafalkan al qur'an 30 juz sebelum usia baligh dengan masa pendidikan 6 tahun.

### **4. *I'dadul Mu'allimin Tahfizhul Qur'an* (IMTAQ) *Shighor Isy Karima***

Pada jenjang ini, selama 3 tahun santri ditargetkan untuk menghafal al qur'an 30 juz, dan dibekali dengan berbagai '*ulumus syar'i*'. Unit ini setingkat dengan Sekolah Menengah Pertama (SMP).

### **5. Madrasah Aliyah *Tahfizhul Qur'an* (MATIQ) Isy Karima**

Keunggulan unit ini adalah selain menghafalkan al qur'an 30 juz, dapat berbicara bahasa Arab aktif, santri-santri juga dibekali dengan *'ulumus syar'i* dan materi-materi eksak sebagaimana mata pelajaran jenjang Sekolah Menengah Atas (SMA). Masa pendidikan pada unit ini selama 4 tahun.

### **6. *I'dadul Mu'allimin Tahfizhul Qur'an* (IMTAQ) Isy Karima**

Selama masa pendidikan 3 tahun, unit setingkat SMA ini memiliki keunggulan *tahfizh* al qur'an 30 juz dengan pengawasan yang sangat ketat, sehingga akan melahirkan para *huffazh yang mutqinin*. Selain itu para santri juga dibekali dengan beberapa matan *'ulumus syar'i* untuk meningkatkan *kafa'ah 'ilmiyyah* sebagai bahan dalam dakwah.

### **7. Sekolah Tinggi Ilmu Al Qur'an (STIQ) Isy Karima**

Unit dengan masa pendidikan selama 8 semester ini mengambil program studi Ilmu Al Qur'an dan Tafsir. Mahasiswa-mahasiswi yang masuk di unit ini selain diharuskan menghafalkan al qur'an 30 juz *bil itqon* juga akan dibekali ilmu tafsir dan ilmu-ilmu pendukung lainnya.

### **8. *Islamic Centre I'dadud Du'at* (ICID)**

Demi terciptanya lingkungan yang Islami di sekitar MTQ Isy Karima, maka dibuka program ICID. Unit ini diperuntukkan bagi masyarakat yang ingin belajar membaca *al qur'anul karim* dan menghafalkannya. Para santri juga akan dibekali ibadah-ibadah praktis, dan keterampilan berdakwah di lingkungan sekitar. Sehingga ke depan, akan muncul dan menyebar imam-imam sholat di berbagai masjid serta *da'i-da'i* masyarakat yang memiliki bacaan al qur'an yang baik dan benar di sekitar MTQ Isy Karima.

## 9. *Markaz* Al Qur'an dan Bahasa Arab Isy Karima

Unit ini memiliki jenjang pendidikan selama 1 tahun. *Markaz* ini mantargetkan seluruh santrinya mampu menghafalkan al qur'an minimal 15 juz dan dapat berbahasa Arab aktif, serta akan dibekali dengan dasar-dasar ilmu *syar'i*.

Selain unit-unit tersebut di atas, Mubin (2017) menjelaskan bahwa MTQ Isy Karima juga memiliki unit kegiatan yang berhubungan dengan sosial-kemasyarakatan. Pertama, *dauroh* yaitu kajian tiga bulanan secara intensif yang membahas sebuah buku ataupun ilmu hingga tuntas dengan mendatangkan pembicara yang ahli di bidangnya baik dari dalam dan luar negeri. Kedua, kajian setiap hari Ahad pagi di mana telah rutin dilaksanakan pada lima tempat di kabupaten Karanganyar dengan jumlah hadirin lebih dari tiga ribu orang. Ketiga, program kampung dua bahasa yang baru dimulai tahun ini diperuntukkan bagi masyarakat segala usia di sekitar MTQ Isy Karima yang ingin belajar bahasa Arab dengan konsep jalan-jalan di lingkungan perumahan warga.

Menurut Najaruddin (2017) landasan utama pendidikan pada MTQ Isy Karima adalah *tahfizhul* qur'an atau menghafal al qur'an. Sehingga, di seluruh unit yang berada di bawah naungan *ma'had* ini mulai dari jenjang Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) hingga Perguruan Tinggi, dan juga program untuk masyarakat sekitar adalah berbasis *tahfizhul* qur'an. Bahkan seluruh karyawannya pun baik dari *ustadz-ustadzah*, *security*, *driver*, juru masak, petugas kebersihan sampai perawat kuda, seluruhnya memiliki program *tahfizhul* qur'an. Mubin (2017) memaparkan bahwa hingga saat ini jumlah santri MTQ Isy Karima sebanyak kurang lebih seribu orang dengan tiga ratus karyawan dan pengajar.

*Ma'had* Isy Karima dikenal sebagai lembaga pendidikan yang memiliki konsep unik pada pengajarannya, yaitu dengan memadukan ilmu eksak dan *tahfizh* 30 juz dalam satu kurikulum terpadu Mubin (2017). Bahkan pada saat awal berdirinya, *ma'had* ini merupakan lembaga pendidikan pertama di Indonesia yang memadukan kurikulum Diknas, kurikulum agama, dan *tahfizhul* qur'an. Berdasarkan konsep kurikulum pendidikan tersebut, maka Najaruddin (2017) mengungkapkan bahwa tidak heran jika banyak lembaga-lembaga pendidikan baik di Indonesia maupun di luar negeri yang bertandang ke MTQ Isy Karima untuk *study tour* guna mengkaji kurikulum yang dipraktekkan, dan tidak kurang dari 5 lembaga yang berkunjung ke Isy Karima setiap bulannya.

Pada sektor kemasyarakatan, Mubin (2017) menjelaskan bahwa MTQ Isy Karima telah menjalin hubungan yang baik dengan berbagai institusi di kabupaten Karanganyar antara lain pemerintahan kabupaten, Polres, Kodam, dan Dewan Kemakmuran Masjid (DKM). Sehingga kegiatan keislaman seperti kajian dan *tilawatul* qur'an telah rutin dilaksanakan pada institusi-institusi di tingkat kabupaten dengan dibersamai oleh MTQ Isy Karima. Bahkan menurut Najaruddin (2017) MTQ Isy Karima menjadi salah satu lembaga yang ikut serta dalam menentukan berbagai kebijakan di kabupaten Karanganyar.

Seiring menjamurnya lembaga-lembaga yang berbasis *tahfizh* di Indonesia, Wahhab (2017) mengungkapkan bahwa pada tahun ini MTQ Isy Karima dinobatkan sebagai salah satu dari 61 Lembaga *Tahfizh* Internasional oleh Duta Besar Arab Saudi untuk Indonesia yaitu *Syaikh* Osamah bin Mohamed Abdullah Al Shuhaibi. Beliau sebagai perwakilan dari *Hai'ah Al 'Alamiyah Litahfizhil* Qur'an (Lembaga *Tahfizh* Qur'an Internasional) di bawah *Rabithah 'Alam Al-Islamy*. Menurut Najaruddin (2017)

sebagai direktur MTQ Isy Karima, penghargaan tersebut sampai saat ini hanya diberikan kepada 4 lembaga di Indonesia dengan melihat dari berbagai aspek, antara lain kualitas pengajaran, jumlah santri, jumlah lulusan setiap tahun, dampak sosial bagi masyarakat sekitar, dan kualitas dari pengajar sendiri.

Mubin (2017) mengungkapkan bahwa seluruh karyawan di *ma'had* Isy Karima ini meliputi berbagai deskripsi pekerjaan, di antaranya sebagai *ustadz-ustadzah* atau pengajar, kesantrian, multimedia, *driver*, *security*, petugas kebersihan, petugas kesehatan, juru masak, petugas *loundry*, dan perawat kuda. Mubin (2017) juga menyatakan bahwa sistem manajemen SDM yang dipraktekkan MTQ Isy Karima dengan sembilan unit tersebut adalah berporos pada satu pintu saja, yaitu bagian personalia yang terdapat di *idaroh* atau kantor *ma'had*. Sehingga seluruh kepala unit jika hendak melakukan kegiatan SDM terhadap karyawannya, tetap melakukan koordinasi dengan bagian personalia *ma'had*.

MTQ Isy Karima menurut Najaruddin (2017) juga rutin mengadakan *dauroh* atau pelatihan bagi seluruh karyawan beserta keluarganya setiap bulan guna meningkatkan kualitas kinerja dan rohaninya. Sedangkan mengenai kompensasi dan pemeliharaan, *ma'had* ini memberikan berbagai fasilitas yang telah disediakan, mulai dari tunjangan kesehatan di klinik, perumahan *asatidzah*, tunjangan pendidikan bagi putra-putri karyawan, hingga promosi kelanjutan studi ke luar negeri ataupun *reward* umroh dan naik haji.

Pada akhirnya, berdasarkan fakta-fakta tersebut maka penulis memutuskan untuk memilih lokasi penelitian yang akan dilakukan yaitu di *Ma'had Tahfizhul Qur'an* Isy Karima.

### 3.4 Narasumber Penelitian

Penelitian kualitatif tidak menggunakan populasi, karena penelitian kualitatif berangkat dari kasus tertentu yang ada pada situasi sosial tertentu, dan hasil kajiannya tidak akan diberlakukan pada populasi, tetapi ditransferkan ke tempat lain pada situasi sosial dalam kasus yang dipelajari. Sampel dalam penelitian kualitatif tidak disebut responden melainkan narasumber, partisipan atau informan (Sugiyono, 2012).

Subjek penelitian ini menjadi informan yang akan memberikan berbagai informasi yang diperlukan selama proses penelitian melalui wawancara. Informan adalah seseorang yang benar-benar mengetahui suatu persoalan atau permasalahan tertentu yang darinya dapat diperoleh informasi yang jelas, akurat, dan terpercaya (Moleong, 2009). Informasi tersebut dapat berupa pernyataan, keterangan atau data-data yang dapat membantu dalam memahami persoalan atau permasalahan yang diteliti.

Kriteria narasumber utama yang penulis pilih digolongkan menjadi dua karyawan dan dua guru, di mana pada masing-masingnya terbagi dalam satu laki-laki dan satu perempuan. Klasifikasi kriterianya sebagai berikut:

1. Berstatus karyawan di *Ma'had Tahfizhul Qur'an Isy Karima* minimal 10 tahun.
2. Masing-masing narasumber memiliki deskripsi pekerjaan yang berbeda, dan berbeda jenis kelamin.

Berdasarkan kriteria di atas, maka narasumber penelitian yang telah dipilih dikelompokkan dalam dua regu, regu pertama sebagai narasumber utama dan regu kedua adalah narasumber pendukung untuk menguatkan data yang telah diterima dari narasumber utama.

Narasumber utama, antara lain:

1. Sri Wati, narasumber merupakan karyawan yang berprofesi sebagai juru masak dengan masa pengabdian selama 20 tahun.

Berikut narasumber pendukungnya:

- a. Sutini, narasumber merupakan rekan kerja narasumber utama sebagai juru masak.
  - b. Agus Haryanto, narasumber merupakan suami dari narasumber utama.
2. Jumadi – Karyawan, narasumber merupakan karyawan yang berprofesi sebagai petugas kebersihan masjid dengan masa pengabdian selama 21 tahun.

Berikut narasumber pendukungnya:

- a. Pono Suseno, narasumber merupakan rekan kerja narasumber utama sebagai petugas kebersihan.
  - b. Dwi Hartanti, narasumber merupakan isteri dari narasumber utama.
3. Agus Riyanto, narasumber merupakan seorang guru di Madrasah Aliyah dengan masa pengabdian selama 15 tahun.
    - a. Fredy Sularso, narasumber merupakan rekan kerja narasumber utama sebagai guru di Madrasah Aliyah.
    - b. Lailatul Jannah, narasumber merupakan isteri dari narasumber utama.
  4. Halimah Sa'diyah, narasumber merupakan seorang guru di Kelompok Bermain – *Raudhatul Athfal* (KB-RA) dengan masa pengabdian selama 13 tahun.
    - a. Laela Nurbiyati, narasumber merupakan rekan kerja narasumber utama sebagai guru di Kelompok Bermain – *Raudhatul Athfal* (KB-RA).
    - b. Nasrullah, narasumber merupakan suami dari narasumber utama.

Narasumber pendukung, antara lain:

1. Apip Najaruddin, narasumber merupakan Direktur Pondok Pesantren.
2. Fauzul Mubin, narasumber merupakan Kepala Personalia.

### **3.5 Jenis Data Penelitian**

Data adalah segala sesuatu yang diketahui atau dianggap mempunyai sifat yang bisa memberikan gambaran tentang suatu keadaan atau persoalan.

#### **1. Data Primer**

Sumber data primer adalah sumber data yang secara langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2012). Data primer ini berupa catatan hasil wawancara yang diperoleh melalui wawancara yang penulis lakukan. Selain itu, penulis juga melakukan dokumentasi dalam bentuk foto.

#### **2. Data Sekunder**

Sumber data sekunder merupakan sumber data yang tidak memberikan informasi secara langsung kepada pengumpul data. Sumber data sekunder ini dapat berupa hasil pengolahan lebih lanjut dari data primer yang disajikan dalam bentuk lain atau dari orang lain (Sugiyono, 2012). Data ini digunakan untuk mendukung informasi dari data primer yang diperoleh baik dari wawancara, maupun dari observasi langsung ke lapangan. Penulis juga menggunakan data sekunder hasil dari studi pustaka, penelitian terdahulu, literatur, dan jurnal yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti.

### **3.6 Sumber Data Penelitian**

#### **3.5.1 Instrumen Penelitian**

Pada penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri, sehingga peneliti harus divalidasi. Validasi terhadap peneliti meliputi pemahaman metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan bidang yang diteliti, kesiapan peneliti untuk memasuki objek penelitian baik secara akademik maupun logikanya (Sugiyono, 2012).

Peneliti kualitatif sebagai *human instrument* berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data, dan membuat kesimpulan atas temuannya (Sugiyono, 2012).

Adapun masalah yang akan diteliti antara lain:

#### **1. Perencanaan SDM**

- a. Gambaran perencanaan SDM yang dipraktekkan.
- b. Gambaran waktu perencanaan SDM.
- c. Gambaran yang terlibat dalam perencanaan SDM.
- d. Gambaran proses perencanaan SDM.
- e. Gambaran dasar dari perencanaan SDM yang dipraktekkan.
- f. Gambaran sumber-sumber pembuatan perencanaan SDM.

#### **2. Rekrutmen**

- a. Gambaran waktu dalam melakukan rekrutmen.
- b. Gambaran *Standard Operating Procedure* (SOP) ketika proses rekrutmen.
- c. Gambaran yang berhak melakukan rekrutmen.

- d. Gambaran kriteria perekrut karyawan.
- e. Gambaran alur dalam rekrutmen.

### **3. Pelatihan SDM**

- a. Gambaran keahlian dan kemampuan yang harus dimiliki seorang karyawan.
- b. Gambaran jadwal pelatihan.
- c. Gambaran macam-macam pelatihan.
- d. Gambaran dasar dilaksanakannya pelatihan.
- e. Gambaran *trainer* dan *trainee* dalam proses pelatihan.
- f. Gambaran metode dalam pelatihan.
- g. Gambaran waktu yang diperlukan dalam pelatihan.
- h. Gambaran permasalahan yang dihadapi selama proses pelatihan.
- i. Gambaran solusi dalam mengatasi permasalahan tersebut.

### **4. Kompensasi**

- a. Gambaran sistem kompensasi yang diterapkan.
- b. Gambaran jenis-jenis kompensasi yang diterapkan (materi dan non materi).
- c. Gambaran faktor yang mempengaruhi kompensasi.
- d. Gambaran waktu pemberian kompensasi.
- e. Gambaran permasalahan dalam penerapan kompensasi.
- f. Gambaran solusi dalam mengatasi permasalahan tersebut.

### **5. Hubungan Karyawan Internal**

- a. Gambaran SOP karyawan.
- b. Gambaran sistem PHK yang diterapkan.
- c. Gambaran yang berhak mengambil keputusan PHK.
- d. Gambaran kriteria karyawan yang berhak mendapatkan PHK.

- e. Gambaran tingkat *turn over*.
- f. Gambaran permasalahan dalam penerapan PHK.
- g. Gambaran solusi dalam mengatasi permasalahan tersebut.

### **3.7 Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan dalam proses penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

#### **1. Wawancara**

Menurut Esterberg dalam Sugiyono (2012) wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Teknik pengumpulan data dengan wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan cara menggunakan pertanyaan lisan kepada subjek penelitian. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran dari permasalahan yang biasanya terjadi karena sebab-sebab khusus yang tidak dapat dijelaskan dengan kuesioner.

Sugiyono (2012) menjelaskan bahwa wawancara terdiri dari wawancara terstruktur, wawancara semiterstruktur, dan wawancara tidak terstruktur.

##### **a. Wawancara Terstruktur**

Wawancara terstruktur digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila peneliti atau pengumpul data telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh.

##### **b. Wawancara Semiterstruktur**

Wawancara model ini lebih bebas jika dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan wawancara jenis ini adalah untuk

menentukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diwawancarai dimintakan pendapat dan gagasan-gagasannya.

c. Wawancara Tidak Terstruktur

Wawancara ini adalah yang bebas, di mana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya.

Pada penelitian ini, wawancara yang digunakan oleh penulis yaitu wawancara semi terstruktur. Wawancara semiterstruktur ini dilakukan pada narasumber utama dan narasumber pendukung.

## 2. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu (Sugiyono, 2012). Penggunaan data dokumentasi dalam penelitian ini adalah untuk mendapatkan informasi yang berhubungan dengan data-data tentang berbagai hal mengenai *Ma'had Tahfizhul Qur'an Isy Karima*. Teknik dokumentasi ini juga dapat berupa peta wilayah di daerah wilayah organisasi tersebut.

### 3.8 Proses Analisis Data

Setelah melakukan pengumpulan data, seluruh data yang terkumpul kemudian diolah oleh peneliti. Data dianalisis menggunakan metode deskriptif kualitatif yaitu dengan mendeskripsikan secara menyeluruh data yang didapat selama proses penelitian. Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2012) mengungkapkan bahwa dalam mengolah data kualitatif dilakukan melalui tahap reduksi, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

## **1. Reduksi**

Mereduksi berarti merangkum, memilih hal-hal pokok dan penting kemudian dicari tema dan polanya (Sugiyono, 2012). Pada tahap ini peneliti memilah informasi mana yang relevan dan mana yang tidak relevan dengan penelitian. Setelah direduksi data akan mengerucut, semakin sedikit, dan mengarah ke inti permasalahan sehingga mampu memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai objek penelitian.

## **2. Penyajian Data**

Setelah dilakukan direduksi data, langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Data disajikan dalam bentuk table, hubungan antar kategori, dan uraian penjelasan yang bersifat deskriptif.

## **3. Penarikan Kesimpulan**

Tahap akhir pengolahan data adalah penarikan kesimpulan. Setelah semua data tersaji, permasalahan yang menjadi objek penelitian dapat dipahami, dan kemudian ditarik kesimpulan yang merupakan hasil dari penelitian ini.

Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan setelah data-data diperoleh melalui teknik wawancara dan dokumentasi. Kemudian data-data tersebut dianalisis secara saling berhubungan untuk mendapatkan dugaan sementara, lalu dikonfirmasi kepada narasumber secara berkala.

### **3.9 Keabsahan Data**

#### **8.8.1 Uji Kredibilitas**

Di dalam pengujian keabsahan data, metode penelitian kualitatif menggunakan validitas interbal (*credibility*) pada aspek nilai kebenaran, pada penerapannya ditinjau

dari validitas eksternal (*transferability*), dan realibilitas (*dependability*) pada aspek konsistensi, serta objektivitas (*confirmability*) pada aspek naturalis (Sugiyono, 2012). Pada penelitian kualitatif, tingkat keabsahan lebih ditekankan pada data yang diperoleh. Data yang valid dapat diperoleh dengan melakukan uji kredibilitas terhadap data hasil penelitian sesuai dengan prosedur uji kredibilitas data dalam penelitian kualitatif.

Adapun macam-macam pengujian kredibilitas menurut Sugiyono (2012) antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, dan *membercheck*.

Sedangkan uji kredibilitas dalam penelitian ini antara lain:

### **1. Triangulasi**

Ini merupakan teknik yang mencari pertemuan pada satu titik tengah informasi dari data yang terkumpul guna pengecekan dan pembandingan terhadap data yang telah ada (Sugiyono, 2012). Pada penelitian ini data yang diperoleh akan dilakukan pengecekan melalui berbagai sumber, di mana data yang diperoleh berasal dari narasumber utama dan narasumber pendukung.

### **2. Menggunakan Bahan Referensi**

Menurut Sugiyono (2012) bahan referensi adalah pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Bahan yang dimaksud dapat berupa alat perekam suara, kamera, *handycam* dan lain sebagainya yang dapat digunakan oleh peneliti selama melakukan penelitian. Bahan referensi yang dimaksud ini sangat mendukung kredibilitas data. Pada penelitian ini digunakan alat perekam suara dan kamera.

### 8.8.2 Uji *Transferability*

Sugiyono (2012) menjelaskan bahwa *transferability* merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan. Agar orang lain dapat memahami hasil penelitian kualitatif maka penulis dalam membuat laporannya harus memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya. Dengan demikian, pembaca menjadi jelas atas hasil penelitian tersebut sehingga dapat memutuskan dapat atau tidaknya diaplikasikan di tempat lain.

Menurut Sugiyono (2012) pada penelitian kualitatif, transferabilitas hasil penelitian ini diserahkan kepada pemakainya. Suatu penelitian yang nilai transferabilitasnya tinggi senantiasa dicari orang lain untuk dirujuk, dicontoh, dipelajari lebih lanjut, untuk diterapkan di tempat lain. Bila pembaca mendapat gambaran yang jelas dari suatu hasil penelitian dapat dilakukan (*transferability*), maka hasil penelitian tersebut memenuhi standar transferabilitas. Pada penelitian ini, penulis membuat laporan secara rinci dan jelas mengenai perencanaan SDM, rekrutmen, pelatihan, kompensasi, dan hubungan karyawan internal.

## **BAB IV**

### **PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

#### **4.1 Pendahuluan**

Menjadi sebuah organisasi yang berkompeten dan memiliki eksistensi yang tinggi tentunya sangat dipengaruhi oleh sistem manajemen sumber daya manusia (SDM) yang diterapkan. Langkah awal untuk mengimplementasikan sistem manajemen SDM yaitu dengan menentukan perencanaan SDM, di mana perencanaan ini sangat menentukan langkah-langkah dan kebijakan-kebijakan yang diambil dalam berbagai aktivitas SDM ke depannya.

Perencanaan SDM ini bukan hanya untuk mengadakan tenaga kerja dari luar saja, namun juga dari dalam, seperti adanya rotasi pekerjaan dan penambahan beban pekerjaan. Selain untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pendayagunaan SDM, perencanaan SDM juga bertujuan untuk menyelaraskan aktivitas SDM antar departemen. Harapannya karyawan mampu bekerja secara optimal pada *jobdesc* yang diberikan, serta mampu bersinergi dengan karyawan lain untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Terdapat berbagai macam hal yang dilakukan ketika menerapkan perencanaan SDM pada pondok pesantren. Maka dalam bab ini penulis akan memberikan gambaran mengenai perencanaan SDM yang dipraktekkan pada pondok pesantren.

## 4.2 Terdapat Susunan Gambaran Pekerjaan

Hal pertama dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia adalah dengan menganalisis pekerjaan itu sendiri. *Ma'had* telah melakukan analisis pekerjaan, yaitu dengan adanya deskripsi pekerjaan dari para tenaga kerja.

“Oh kalo gambaran pekerjaan karyawan yang secara dokumennya ada mas, kita ada menyimpan. Itu ada di bagian kami, personalia kan. Jadi ya memang sudah terukur apa-apa saja tugas dan tanggung jawab dari masing-masing karyawan dan guru yang ada di ma'had.” (Mubin – Kepala Personalia, 21/04/18 09.55 WIB)

Hal ini dibenakan oleh *mudir ma'had* bahwa pondok pesantren memiliki deskripsi pekerjaan dari setiap tenaga kerja yang ada yang bekerja di *ma'had*.

“Kalo dokumen ada, itu nanti di bagian personalia. Di sana sudah sangat rinci terkait jenis-jenis pekerjaannya. Ya dari mudir, kepala-kepala sekolah, hatta karyawan security gitu semuanya ada.” (Apip – *Mudir Ma'had*, 21/04/18 11.20 WIB)

Pada akhirnya dalam tahap analisis pekerjaan ini, *ma'had* telah memiliki aspek deskripsi pekerjaan dari seluruh karyawan dan gurunya.

## 4.3 Menyesuaikan Kebutuhan

Pondok pesantren setiap tahunnya akan selalu mengalami perkembangan. Hal ini berdampak pada kebutuhan karyawannya. Bagian personalia akan melakukan peramalan dari karyawan yang sudah ada saat ini dengan beban pekerjaan masing-masing untuk melakukan peramalan kebutuhan karyawan di masa yang akan datang.

”Tapi tetep perekrutan-perekrutan itu setiap tahun ada, nah cuma tetep lebih ke kebutuhan internal saja. Tidak ada tahun besok kita akan rekrut sekian orang.” (Apip – *Mudir Ma'had*, 29/01/18 09.31 WIB)

Jika melihat pada praktek perencanaan SDM pada sebuah perusahaan, di sana menerapkan rutinitas untuk mengadakan rekrutmen dan seleksi yang telah terjadwal. Namun Ustadz Mubin sebagai Kepala Personalia mengemukakan bahwa praktek

perencanaan SDM pada pondok pesantren menyesuaikan dengan kebutuhan karyawan itu sendiri.

“Jadi kalo SDM ini kita sesuai kebutuhan mas. Jadi ketika ada unit yang membutuhkan ya tafadhol.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.15 WIB)

Hal ini juga disampaikan oleh Ustadz Apip sebagai *mudir* (direktur) bahwa praktek perencanaan SDM di pondok pesantren menyesuaikan dengan jumlah kebutuhan karyawan yang ada.

“Sementara ini yang berjalan menyesuaikan dengan kebutuhan. Kita butuh berapa karyawan ya otomatis kita cari. Kita butuh berapa ustadz, otomatis kita cari. Nah itu tergantung kebutuhan unit.” (Apip – *Mudir Ma’had*, 29/01/18 09.30 WIB)

Pihak pengurus pondok pesantren tidak ingin memaksakan untuk melakukan rekrutmen dan seleksi secara rutin jika memang belum dibutuhkan, karena akan terjadi pemborosan, baik itu pemborosan tenaga kerja ataupun pemborosan biaya anggaran.

#### **4.4 Penambahan Bobot Pekerjaan**

Peramalan pengadaan karyawan dari sumber internal tidak banyak dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang bersifat profit, namun pada pondok pesantren juga melakukan peramalan pengadaan karyawan dari dalam.

“Personal yang sudah ada di dalam, itu akhirnya dilibatkan di unit-unit yang baru itu, yang mau tidak mau ya secara profesionalisme itu pasti oh ini gak bagus ini kaya gitu, terlalu banyak. Namun demikian di pesantren secara umum itu wajar dan sangat lumrah.” (Apip – *Mudir Ma’had*, 29/01/18 09.31 WIB)

Hal ini juga diakui oleh Ustadz Anto selaku guru di Madrasah Aliyah, bahwa yang biasanya dilakukan adalah penambahan beban pekerjaan.

“Kalo promosi sepertinya belum ada ya. Kalo rotasi pun kayaknya juga jarang ya. Yang ada itu biasanya penambahan job. Misal saya ini kan guru TIK sebenarnya kan, tapi nanti diminta juga sekalian bantu di tata usaha, atau nanti

bantu ketika ada penerimaan santri baru gitu-gitu lah.” (Anto – Guru, 20/03/18 19.45 WIB)

Ustadzah Laela sebagai guru KB-RA juga mengakui bahwa hal ini pun terjadi di lingkungan guru-guru KB-RA, sebagaimana yang dialami oleh Ustadzah Halimah.

“Beliau itu karena mungkin juga dari awal KB-RA berdiri beliau sudah bergabung, jadi sekarang itu beliau selain mengajar juga jadi kepala bagian pengajaran mas, tapi ya beliau masih tetap mengajar, begitu.” (Laela – Guru, 21/03/18 13.46 WIB)

Peramalan pengadaan karyawan dari dalam ini terjadi jika terdapat unit baru pada pondok pesantren, sehingga membutuhkan karyawan baru yang harapannya karyawan ini memiliki pengalaman sebelumnya dan memahami budaya pondok pesantren. Hal ini yang mendasari untuk melakukan peramalan pengadaan karyawan dari dalam.

#### **4.5 Pengajuan Unit ke *Ma’had***

Pondok pesantren dengan unit-unit yang dimiliki menjadikan tugas seorang personalia agak ringan, karena sudah sedikit terbantuan oleh penanggung jawab masing-masing unit. Pada peramalan pengadaan karyawan dari luar pun sistemnya adalah masing-masing unit akan berkoordinasi dengan bagian personalia mengenai kebutuhan karyawan pada unit tersebut.

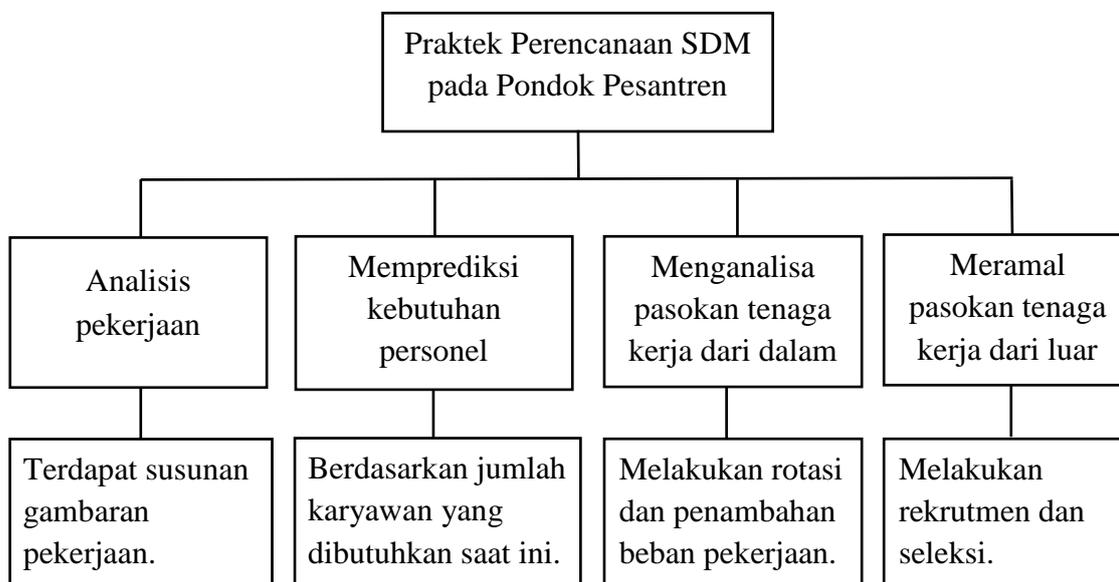
“Jadi sistemnya begini mas, unit ngajukan ke ma’had bahwasanya kita butuh SDM ini. Nah kalo misalnya ma’had bisa membantu ya membantu untuk pencarian SDM. Tapi kalo tidak, kita persilahkan unit tersebut untuk rekrutmen. Cuma nanti ketika masuk, ketika nanti tes rekrutmennya sudah diserahkan ke ma’had. Jadi diterima atau tidaknya, itu ma’had yang nentukan gitu mas.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.15 WIB)

Proses pengajuan dari unit ini juga dibenarkan oleh Ustadz Anto selaku guru Madrasah Aliyah. Beliau selain mengajar juga sebagai pengurus di Madrasah Aliyah.

“Iya biasanya ketika kami ada butuh tambahan guru lagi, kami lapor ke ma’had, lalu ma’had yang akan cari gurunya begitu. Tapi tetap ketika nanti ada wawancara.” (Ustadz Anto – Guru, 20/03/18 19.46)

Pada dasarnya peramalan pengadaan karyawan dari luar ini dilakukan jika pengadaan karyawan dari sumber internal sudah tidak mampu memenuhi. Jika hal tersebut terjadi, maka dilakukanlah rekrutmen dan seleksi. Kesimpulannya adalah pondok pesantren lebih memprioritaskan peramalan pengadaan karyawan dari sumber internal dibandingkan dari luar.

#### 4.6 Praktek Perencanaan SDM



(Gambar 4.1)

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Praktek perencanaan SDM pada pondok pesantren dibagi menjadi beberapa bagian, antara lain:

**Analisis pekerjaan:** terdapat susunan deskripsi pekerjaan dari setiap karyawan dan gurunya.

**Memprediksi kebutuhan personel:** bagian personalia pondok pesantren selalu menganalisis tentang kebutuhan karyawan saat ini.

**Meramal pasokan tenaga kerja dari dalam:** bagian personalia pondok pesantren melakukan rotasi pekerjaan jika hal tersebut diperlukan, dan menambah beban pekerjaan karyawan yang sudah ada jika terdapat pekerjaan yang belum terisi oleh karyawan.

**Meramal pasokan tenaga kerja dari luar:** bagian personalia pondok pesantren juga melakukan rekrutmen dan seleksi jika pasokan tenaga kerja dari dalam belum memenuhi.

#### 4.7 Diskusi Hasil

Praktek perencanaan SDM yang dilakukan oleh pondok pesantren ada beberapa, yaitu adanya deskripsi pekerjaan, berdasarkan karyawan yang dibutuhkan, serta peramalan pengadaan karyawan dari internal dan eksternal. Hal ini menurut Ustadz Apip selaku *Mudir Ma'had*, bahwasanya pondok pesantren melakukan perencanaan SDM hanya saat ada kebutuhan akan karyawan atau tenaga kerja baru. Pernyataan ini juga dibenarkan oleh Ustadz Mubin selaku kepala Personalia *ma'had*.

Berikut tabel mengenai praktek perencanaan SDM di *Ma'had Tahfizhul Qur'an Isy Karima*:

**Tabel 4.1 Praktek Perencanaan SDM**

No.	Praktek Perencanaan SDM	Narasumber	
		Ustadz Apip	Ustadz Mubin
1.	Terdapat susunan gambaran pekerjaan	√	√
2.	Menyesuaikan kebutuhan	√	√
3.	Penambahan bobot pekerjaan	√	
4.	Pengajuan unit ke <i>ma'had</i>		√

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Berdasarkan di atas, dapat disimpulkan bahwa praktek perencanaan SDM di MTQ Isy Karima yaitu adanya susunan gambaran pekerjaan, menyesuaikan kebutuhan, penambahan bobot pekerjaan, dan pengajuan unit ke *ma'had*.

Sebuah penelitian dilakukan oleh Augustine dan Jannah (2014) dengan judul *The Staff Planning for The Second Category of Honorary Employees in Bogor Regency*. Disebutkan bahwa perencanaan SDM yang diterapkan adalah dengan mempekerjakan kembali para karyawan berdasarkan beberapa pertimbangan, yaitu lingkungan, peramalan, tujuan, rencana, dan dukungan pemerintah. Hal ini tidak sepenuhnya serupa dengan penelitian ini dikarenakan perencanaan sumber daya manusianya antara lain menyesuaikan kebutuhan, penambahan bobot pekerjaan, dan pengajuan unit ke *ma'had*.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa praktek perencanaan SDM di MTQ Isy Karima adalah dengan adanya susunan gambaran pekerjaan karyawan dan guru. Menurut Flippo (1996) analisis pekerjaan adalah proses mempelajari dan mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan operasi dan tanggung jawab suatu pekerjaan tertentu. Selanjutnya adalah menyesuaikan dengan kebutuhan karyawan, sehingga tidak ada sistem perencanaan SDM yang tersusun dalam pengadaan tenaga kerja ke depannya. Dessler (2004) mengemukakan bahwa salah satu teknik dalam memprediksi kebutuhan personel adalah dengan menganalisis rasio jumlah karyawan yang dibutuhkan. Kedua narasumber yang merupakan pengurus MTQ Isy Karima menjelaskan bahwa rasio ini dapat dilihat ketika terdapat unit pendidikan yang baru didirikan.

Hal lain yang dilakukan adalah dengan melakukan penambahan bobot pekerjaan kepada karyawan jika memungkinkan. Menurut Nawawi (2001) salah satu manfaat dari perencanaan SDM adalah meningkatkan efektifitas and efisiensi pendayagunaan SDM.

Penambahan bobot pekerjaan ini dapat dilakukan jika kebutuhan karyawan tidak terlalu banyak.

Hal terakhir yang dilakukan oleh MTQ Isy Karima dalam perencanaan SDM adalah meramal pasokan tenaga kerja dari luar dengan adanya pengajuan pengadaan karyawan dari unit ke *ma'had*. Nawawi (2001) juga memaparkan bahwa manfaat lain dari perencanaan SDM adalah meningkatkan koordinasi antar manajer unit departemen. Koordinasi ini dilakukan karena unit pendidikan pada MTQ Isy Karima tidak dapat melakukan proses rekrutmen secara mandiri, namun harus tetap melalui bagian personalia *ma'had*.

## **BAB V**

### **REKRUTMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

#### **5.1 Pendahuluan**

Salah satu kunci utama dalam menciptakan SDM yang profesional terletak pada proses rekrutmen, karena dalam proses ini organisasi harus mampu mendapatkan sebanyak-banyaknya pelamar. Mencari tenaga kerja yang profesional dan berkualitas tidaklah mudah. Merupakan sebuah kewajiban bagi organisasi untuk melakukan rekrutmen, agar memiliki banyak calon tenaga kerja baru dengan klasifikasi yang berbeda-beda, sehingga organisasi mampu menyeleksi yang pada akhirnya mendapatkan tenaga kerja dengan kualitas yang terbaik.

Tujuan utama dari proses rekrutmen ini adalah untuk mendapatkan tenaga kerja yang tepat pada sebuah pekerjaan tertentu, sehingga tenaga kerja itu mampu bekerja secara optimal serta dapat bertahan pada organisasi untuk waktu yang lama. Rekrutmen di sini merupakan proses implementasi dari perencanaan SDM yang telah dilakukan sebelumnya. Calon tenaga kerja baru akan melewati beberapa tahapan untuk lolos sebagai karyawan sebuah organisasi.

Terdapat berbagai macam hal yang dilakukan ketika menerapkan program rekrutmen SDM pada pondok pesantren. Maka dalam bab ini penulis akan memberikan gambaran mengenai program rekrutmen SDM yang dipraktekkan pada pondok pesantren.

## 5.2 Penyegaran Pekerjaan

Setiap karyawan baik itu di perusahaan ataupun organisasi tentu memiliki keahlian masing-masing. Salah satu tugas personalia adalah menempatkan karyawan baru sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Jika pada akhirnya pekerjaan tersebut tidak sesuai dengan kemampuan karyawan tersebut, maka tugas bagian personalia juga untuk mengganti atau memindahkan karyawan tersebut pada pekerjaan yang lain. Hal ini pun dilakukan sesuai dengan kebutuhan.

“Iya gini mas. Saya sampaikan rotasi memang ada, tapi itu nanti sesuai kebutuhan.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.18 WIB)

Salah satu karyawan yang mengalami transfer pekerjaan adalah Ibu Sri. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh suami Ibu Sri.

“Jadi kan dulu sempet ganti-ganti kan mas ya kerjanya, dari masak, trus ke kantin, trus ke dapur lagi.” (Agus – Suami Sri, 13/01/18 19.58 WIB)

Perpindahan pekerjaan ini sangat diperlukan untuk sebuah perusahaan atau organisasi terutama yang sedang mengalami perkembangan, karena jika membiarkan seorang karyawan pada sebuah pekerjaan yang tidak sesuai maka hanya akan membuat kinerja karyawan tersebut tidak produktif yang pada akhirnya akan menghambat perkembangan pondok pesantren. Hal ini juga disebut oleh Ustadz Mubin sebagai penyegaran.

“Ya, ketika kita liat si fulan ini kurang produktif, baru nanti dirotasi. Sifatnya penyegaran gitu lho mas.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.19 WIB)

Ketika ada sebuah penyegaran lingkungan kerja di dalam sebuah organisasi, maka terdapat pula sebuah semangat baru dalam bekerja. Hal ini yang menjadi perhatian bagian personalia pondok pesantren untuk menciptakan lingkungan kerja yang selalu *smart*.

### 5.3 Adanya Tawaran

Salah satu indikator keberhasilan sebuah pondok pesantren adalah ketika mampu bersinergi dengan masyarakat sekitar di dalam berbagai aspek. Hal ini yang menjadikan informasi pondok pesantren cepat menyebar di kalangan masyarakat sekitar, salah satunya mengenai informasi rekrutmen karyawan. Sebagaimana yang dialami oleh Bapak Jumadi saat pertama kali bergabung dengan pondok pesantren sebagai karyawan.

“Saya sholat Jum’at di situ, gak ada yang adzan, saya disuruh adzan, gitu ya udah disuruh adzan ya adzan. Habis itu saya pulang, pulang ya kerja seperti biasanya ya to. Lalu ada tawaran, seng adzan kui sopo to? Kan gitu. Nek dikon gelem kerjo kene, gelem kerjo kene opo ora gitu, sama Pak Wardi.” (Jumadi – Karyawan *Amil*, 25/01/18 06.12 WIB)

Kondisi ini juga dialami oleh Ibu Sri waktu pertama kali bergabung menjadi karyawan di pondok pesantren, namun yang membedakan adalah Ibu Sri langsung ditawari oleh yayasan pondok pesantren tersebut untuk dipekerjakan menjadi karyawan.

“Oh kalo awal-awal, dulu ada yang bawa ke sini. Yang dulu dari saya setelah menikah, ikut orang trus dibawa ke sini, kebetulan masih bapak yayasan sini. Disuruh ya itu tadi, kerja di sini. Ya alhamdulillah kerasan sampe sekarang hehe” (Sri – Karyawan *Amil*, 11/01/18 12.50 WIB)

Hal yang sama juga dirasakan oleh Ustadz Anto, pada awal mula beliau bergabung menjadi guru adalah karena diajak oleh Ustadz Ali selaku kepala sekolah. Hal ini diungkapkan oleh Ustadz Fredy selaku rekan kerja dari Ustadz Anto.

“Dulu itu awalnya beliau ke MATIQ katanya ya sekedar coba-coba bekerja gitu aja, ya karena diajak sama Ustadz Ali waktu itu.” (Fredy – Guru, 21/03/18 13.25 WIB)

Pada kenyataannya, rekrutmen dengan cara ini hanya berlaku saat awal mula pondok pesantren berdiri di mana baru ada segelintir karyawan, bahkan belum ada sama sekali. Namun yang menjadi berbeda pada saat sekarang adalah pondok pesantren secara umum menawarkan dan merekrut para alumni pondok pesantren ini, baik yang

baru saja lulus maupun yang telah menyelesaikan pendidikan yang lebih tinggi di tempat lain.

“Iya, kalo alumni itu sangat kita berdayakan ya mas. Karena kan harapannya nanti akan ada regenerasi dari ustadz-ustadz di ma’had ini. jadi nanti supaya ma’had ini terus berkembang, dan yang pasti kan kalo alumni sudah tau visi misi ma’had ini seperti apa, jadi akan lebih memudahkan dalam kegiatan di lapangannya.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.22 WIB)

Program referal karyawan ini dari sisi untuk calon tenaga kerja dari luar sudah tidak diberlakukan lagi pasa saat sekarang, namun yang diterapkan adalah referal karyawan dari alumni pondok pesantren ini sendiri.

#### **5.4 Berkas Lamaran Kerja**

Zaman terus berkembang, demikian pula dengan pondok pesantren. Salah satunya dalam proses rekrutmen. Program yang dipraktekkan antara lain calon karyawan mengirimkan berkas lamaran kepada pondok pesantren. Berkas ini yang kemudian akan diseleksi dan bagi yang lolos akan mengikuti wawancara oleh bagian personalia.

“Iya langsung nyerahin berkas ke unit. Kemudian unit ngajukan ke pesantren. Baru nanti setelah itu, kita adakan interview. Setelah interview, baru nanti kita umumkan ke unit yang bersangkutan, seperti itu mas.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.20 WIB)

Proses ini dilakukan karena pondok pesantren juga memiliki beberapa kriteria calon karyawan, di antaranya bagus bacaan qur’annya, tidak merokok, komitmen, dan siap berjuang.

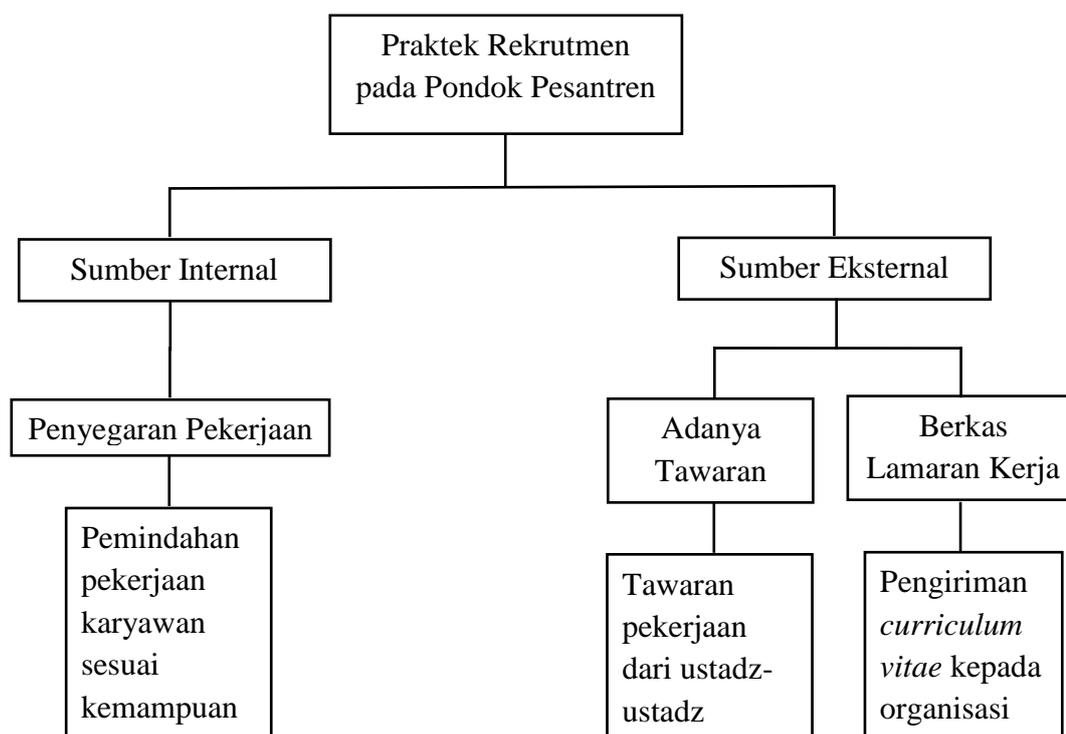
“Satu qur’an. Qur’an itu mesti. Kemudian dia tidak merokok. Kemudian loyalitas, dan siap berjuang karena di sini perjuangan.” (Apip – *Mudir Ma’had*, 29/01/18 09.34 WIB)

Salah satu guru yang mengalami proses rekrutmen ini adalah Ustadzah Halimah, di mana beliau mengirimkan berkas lamaran kerja kepada pihak KB-RA.

“Kalo saya dulu mengirim lamaran kerja mas. Saya kan dulu masih di Ngargoyoso sana mas, trus saya denger kok Isy Karima mau buka kaya PAUD gitu, dan membutuhkan guru. Ya udah saya lamar aja langsung gitu mas.”  
(Halimah – Guru, 21/03/18 13.14 WIB)

Jumlah perekrutan ini karena memang hanya dilakukan dengan menyesuaikan kebutuhan tenaga kerja pada unit-unit di pondok pesantren. Tidak ada program perekrutan rutin yang dilakukan setiap tahunnya.

### 5.5 Praktek Rekrutmen SDM



(Gambar 5.1)

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Praktek rekrutmen pada pondok pesantren dibagi menjadi beberapa bagian, antara lain:

**Transfer:** terdapat perpindahan pekerjaan di antara karyawan yang dirasa belum sesuai dengan kemampuannya.

**Referral karyawan:** karyawan-karyawan yang bergabung pada saat awal mula pondok pesantren berdiri, proses rekrutmennya melalui tawaran-tawaran dari ustadz di pondok pesantren tersebut.

**Walk-in applicant:** sistem rekrutmen yang dijalankan saat ini adalah dengan dikirimnya lamaran pekerjaan ke pondok pesantren.

## 5.6 Diskusi Hasil

Praktek rekrutmen tenaga kerja pada pondok pesantren terbagi menjadi dua sumber, yaitu sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal mencakup program transfer. Sedangkan sumber eksternal meliputi referral karyawan dan program *walk-in applicant*.

Berikut tabel mengenai praktek rekrutmen SDM di *Ma'had Tahfizhul Qur'an Isy Karima*:

**Tabel 5.1 Praktek Rekrutmen SDM**

No.	Praktek Rekrutmen SDM	Narasumber			
		Bapak Jumadi	Ibu Sri	Ustadz Anto	Ustadzah Halimah
1.	Penyegaran pekerjaan		√		
2.	Adanya tawaran	√	√	√	
3.	Berkas lamaran kerja				√

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Berdasarkan di atas, dapat disimpulkan bahwa praktek rekrutmen SDM di MTQ Isy Karima melalui program-program berikut ini, antara lain penyegaran pekerjaan, adanya tawaran, dan pengajuan berkas lamaran kerja.

Sebuah penelitian dilakukan oleh Ouiridi *et al* (2015) dengan judul *Technology Adoption in Employee Recruitment: The Case of Social Media IN Central and Eastern Europe*. Disebutkan bahwa salah satu cara yang paling efektif dalam melakukan perekrutan adalah dengan menggunakan media sosial. Hal ini serupa dengan penelitian ini yaitu media sosial menjadi alat untuk melakukan rekrutmen karyawan melalui program *walk-in applicant*,.

Penelitian juga dilakukan oleh Isnaini (2015) yang berjudul *Implementasi Rekrutmen Guru di SD Ta'mirul Islam Surakarta (Kajian Manajemen Sumber Daya Manusia di SD Islam)*. Disebutkan bahwa proses rekrutmen harus dilakukan secara selektif dan sistematis, agar menghasilkan SDM yang berkualitas. Hal ini serupa dengan penelitian ini yaitu pada saat pengajuan lamaran pekerjaan aka nada penyeleksiaan berkas yang memenuhi standar.

Siagian (2008) berpendapat bahwa rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa praktek rekrutmen SDM di pondok pesantren bersumber dari internal dan eksternal. Sumber internal yang diterapkan adalah adanya penyegaran pekerjaan melalui program transfer yang dilakukan sesuai kebutuhan.

Adapun sumber eksternal mencakup adanya tawaran pekerjaan langsung dari karyawan atau pengurus pondok pesantren. Schuler dan Jackson (1997) berpendapat bahwa program referal karyawan kebanyakan adalah iklan secara lisan, yaitu sarana

bagi para karyawan lama memberi rekomendasi mengenai para pelamar dari luar perusahaan. Program referal karyawan ini pada kenyataannya hanya diterapkan pada saat awal mula berdirinya pondok pesantren, di mana jumlah karyawan dan pengurus pada saat itu tidak banyak.

Pengajuan lamaran kerja menjadi program rekrutmen terakhir yang bersumber dari eksternal. Simamora (2006) menjelaskan bahwa *walks-in* adalah pencari kerja yang datang langsung ke departemen SDM untuk mencari kerja. Program inilah yang saat ini berjalan di pondok pesantren, dikarenakan kebutuhan karyawan yang semakin banyak. Para pelamar akan mengirimkan berkas lamaran pekerjaan ke bagian personalia pondok pesantren.

## **BAB VI**

### **PELATIHAN SUMBER DAYA MANUSIA**

#### **6.1 Pendahuluan**

Tekanan kompetitif yang ada saat ini menuntut organisasi untuk merekrut karyawan yang memiliki pengetahuan dan ide cemerlang, keterampilan, serta kemampuan yang dapat memberikan hasil maksimal. Jika belum mendapatkan seperti yang diharapkan, maka organisasi harus meningkatkan pelatihan dan pengembangan karyawannya. Hal ini dimaksudnya agar organisasi mampu untuk bersaing di dunia global saat ini.

Terdapat berbagai macam hal yang dilakukan ketika menerapkan program pelatihan kepada karyawan di pondok pesantren. Maka dalam bab ini penulis akan memberikan gambaran mengenai program pelatihan karyawan yang dipraktekkan pada pondok pesantren.

#### **6.2 Syuro Pekanan**

Setiap masing-masing bagian pada sebuah organisasi tentu memiliki seorang koordinator atau kepala, pun begitu yang terjadi pada karyawan di pondok pesantren. Kepala karyawan selalu mengawasi dan mengevaluasi kinerja para karyawan sesuai pekerjaannya. Program evaluasi ini terlaksana dalam forum rapat khusus karyawan. Hal ini selalu rutin diagendakan setiap hari Selasa keempat pada sore hari.

“Nah termasuk ada pertemuan khusus seluruh amil sendiri. Satu bulan satu kali juga. Itu yang dari ma’had ada khusus amil setiap hari selasa keempat, sore.”  
(Apip – *Mudir Ma’had*, 29/01/18 09.40 WIB)

Hal ini juga diungkapkan oleh Bapak Jumadi sebagai seorang karyawan, bahwa terdapat rapat di antara karyawan atau *amil*.

“Tapi kalo khusus untuk karyawan biasanya gak ada. Paling ya rapat amil tadi. Itu juga udah banyak agendanya.” (Jumadi – Karyawan, 25/01/18 06.16 WIB)

Adapun pada unit Madrasah Aliyah juga terdapat rapat koordinasi internal yang diadakan setiap hari Senin siang. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Ustadz Anto.

“Paling ya cuma rapat koordinasi gitu aja. Iya, itu setiap pekan hari Senin, pas siangnya setelah makan siang biasanya.” (Anto – Guru, 20/03/18 19.48 WIB)

Serta pada unit KB-RA juga terdapat rapat pekanan yang dilaksanakan setiap hari Kamis, kecuali jika terdapat kegiatan yang bersifat eventual maka rapat akan menyesuaikan.

“Kalo rapat di KB-RA rutin setiap seminggu sekali hari Kamis siang itu.” (Halimah – Guru, 21/03/18 13.20 WIB)

Agenda *syuro* pekanan ini selain berisi tentang evaluasi pekerjaan juga sebagai pembinaan khusus tiap unit dalam bidang Al Qur’an.

“Trus kemudian juga unit-unit mereka juga mengupgrade masing-masing, mereka juga punya program. Jadi kalo tadi ma’had punya program besar, lha unit-unit tetep mereka punya kewajiban untuk mengupgrade karyawannya, khususnya di qur’an. Seperti itu, iya.” (Mubin, 13/01/18 10.27 WIB)

Hal ini juga disampaikan oleh direktur *ma’had* bahwa setiap pekan tiap unit harus mengadakan kajian dalam ruang lingkup sendiri.

“Ee selain pembinaan kerja, ada pembinaan fikroh. Ta’lim-ta’lim itu juga buat mereka ada, di bawah unit mereka masing-masing. Jadi tiap unit pasti ada amil, tiap unit pasti ada ustadz. Nah kita mengarahkan seminggu sekali harus ada ta’lim di antara mereka.” (Apip, 29/01/18 09.37 WIB)

Oleh karena itu, *syuro* menjadi penting karena dengan adanya kegiatan ini akan mengevaluasi kinerja para karyawan selama satu bulan ke belakang dan memperbaiki lebih baik lagi ke depannya. Di sisi lain, momen ini juga menjadi wadah para karyawan dan guru untuk menambah keilmuan terutama dalam membaca dan menghafal Al Qur'an.

### 6.3 Pendidikan Lanjutan

Sebuah organisasi atau perusahaan seringkali memfasilitasi karyawannya untuk melanjutkan pendidikannya guna mengembangkan pengetahuan yang harapannya dapat berguna bagi organisasi atau perusahaan tersebut. Pondok pesantren juga menerapkan pelatihan semisal ini terhadap para guru yang karyawannya.

“Nah jikalau ada hal-hal yang seperti beliau, ya tentu kita sangat dukung. Selama ini yang paling banyak memang dari ngajar, dari ustadz. Ada Ustadz Ahmadiyah yang di STIQ ngambil S2, kemudian Ustadz Andri sama isterinya mau ngambil S2, yang di MIT juga ada Ustadz Amru dan Ustadzah Faridah mau ambil S2, dan semuanya dicover oleh ma'had.” (Apip, 29/01/18 09.55 WIB)

Hal serupa juga dialami oleh Ari, seorang *driver* MATIQ yang dikuliahkan S1 oleh *ma'had* di bidang psikologi, hingga saat ini membantu MATIQ dalam bagian Bimbingan dan Konseling.

“Driver MATIQ mas Ari, kemaren itu sempat dikuliahkan sama ma'had di Univet ambil psikologi. Ya alhamdulillah sekarang bisa bantu-bantu di BK selain tetap jadi driver.” (Anto – Guru, 10/05/18 19.48 WIB)

Hal senada juga diungkapkan oleh Ustadzah Halimah, seorang guru pengajar KB-RA.

“Iya, ada. Itu guru-guru di MI banyak yang sekolah lagi gitu mas. Ya itu juga sebenarnya kembali ke niat awal dari diri pribadi apa mau lanjut pendidikan apa enggak.” (Halimah – Guru, 10/05/18 13.19 WIB)

Para karyawan pun walaupun mereka tidak merasakan itu, namun mereka membenarkan adanya sekolah lanjutan bagi guru dan karyawan yang dibiayai oleh *ma'had*.

“Ada mas. Lha itu Ustadz-Ustadz itu kan sering disekolahkan di mana gitu. Kalo dulu itu lebih seringnya yang ke Timur Tengah sana, paling 2 atau 3 bulan sudah balik lagi.” (Jumadi – Karyawan, 10/05/18 06.16 WIB)

Ibu Sri sebagai karyawan juru masak juga membenarkan hal ini, terkait sekolah lanjutan bagi karyawan dan guru.

“Iya, mas Ari driver itu kan kemaren sempet kuliah dibiayai *ma'had*, berapa tahun ya lupa saya malah. Ya sekarang beliau bantu di MATIQ juga jadinya.” (Sri – Karyawan *Amil*, 10/05/18 13.05 WIB)

Hingga pada akhirnya, program ini sangatlah bermanfaat baik bagi karyawan maupun untuk pengembangan organisasi ke depannya dengan kualitas SDM yang lebih baik.

#### **6.4 Hari Tarbiyah**

Program pelatihan pada sebuah organisasi seringkali menyesuaikan dengan bidang yang ditekuni oleh organisasi tersebut. Pondok pesantren misalnya, program pelatihan yang diadakan pun lebih banyak pada kegiatan keagamaan seperti kajian dan *dauroh*.

“Kajian biasanya. Tapi biasanya juga ada memanah.” (Sri – Karyawan *Amil*, 11/01/18 13.05 WIB)

Materi pada kajian tersebut lebih kepada penanaman pemahaman agama, motivasi, dan penyamaan gerak langkah sesuai visi misi pondok pesantren. Kajian ini dalam satu bulan diadakan dua kali, yaitu setiap hari Sabtu kedua, dan setiap hari Ahad ketiga.

“Pertama, sabtu kedua, itu hari tarbiyah. Kemudian hari ahad ketiga. Itu nanti sifatnya kajian umum keluarga mas. Cuma yang kita bidik adalah bagaimana biar supaya keluarga-keluarga karyawan yang ada di sini itu bisa sevisi dan simisi dengan ma’had.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.25 WIB)

Hal ini juga diakui oleh Bapak Mubin bahwa kajian ini rutin diadakan setiap bulan, serta diikuti oleh seluruh keluarga *ma’had*.

“Ya paling yang rutin itu menyeluruh. Seluruh keluarga ma’had yang perbulan itu.” (Jumadi – Karyawan, 25/01/18 06.16 WIB)

Dikarenakan agenda ini wajib bagi seluruh karyawan maupun guru-guru, maka Ustadz Anto juga mengiyakan akan adanya kajian ini, atau yang lebih dikenal dengan nama hari *Tarbiyah*.

“Oh hari tarbiyah itu to. Iya, guru-guru juga harus ikut. Itu kan program wajib ma’had, jadi ya semua karyawan dan guru yang ada di Isy Karima wajib ikut itu.” (Anto – Guru, 20/03/18 19.48 WIB)

Pada kenyataannya, program ini tidak hanya kajian sebagaimana pada umumnya, namun juga terdapat pembelajaran mengenai pendidikan anak, dan *parenting*.

“Ada, tapi ya bentuknya lebih seperti kajian atau dauroh gitu ya. Tentang parenting, pendidikan anak, dan lain-lain.” (Halimah – Guru, 21/03/18 13.19 WIB)

Kegiatan ini selain untuk meningkatkan pemahaman secara keilmuan, juga sebagai ajang mempererat tali ukhuwah antara sesama karyawan, dan antara karyawan dengan pengurus pondok pesantren. Harapannya dengan ini akan menghilangkan sekat-sekat yang timbul atas perbedaan jabatan dalam bekerja, sehingga semakin menumbuhkan semangat kerja yang tinggi dan dapat bersinergi antar lintas jabatan di dalam sebuah organisasi pondok pesantren.

## 6.5 Perbaiki Gizi bersama *Chef*

Selain mengedepankan pelatihan-pelatihan yang bersifat keagamaan, pondok pesantren juga tidak meninggalkan pelatihan yang berhubungan dengan ketenagakerjaan. Hal ini dilakukan agar kinerja karyawan pada masing-masing jenis pekerjaan dapat membuahkan hasil yang maksimal, sehingga akan menunjang kegiatan pondok pesantren.

“Adapun kalo pembinaan-pembinaan ke sistem kerja, itu lebih banyak ya kita kirim ke dauroh-dauroh gitu saja, atau mendatangkan orang lain. Kaya dapur kemaren. Dapur ya udah mendatangkan chef ke sini untuk perbaikan gizi gimana agar bagian dapur itu tau ini yang gizinya baik, ini yang gizinya kurang sehingga nanti ketika masak bisa direkomendasi oleh semuanya untuk kesehatan, walaupun dari rasa santri punya lidah sendiri biasanya gitu.” (Apip – *Mudir Ma’had*, 29/01/18 09.42 WIB)

Model pelatihan ini bersifat simulasi, yaitu langsung kepada praktek di tempat kerja, sehingga para karyawan langsung dapat mengaplikasikan ilmu yang mereka dapat. Pelatihan ketenagakerjaan ini dilakukan dengan melihat sebesar apa kebutuhan para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

“Liat situasi lah, jikalau ini perlu nih, perlu ada perubahan, perlu ada training, baru dibuat seperti itu.” (Apip – *Mudir Ma’had*, 29/01/18 09.44 WIB)

Adapun mengenai waktu pelaksanaan pelatihan ini dilakukan secara berkala, tidak dilakukan dalam satu waktu langsung selesai. Hal ini agar para karyawan mampu belajar terlebih dahulu, serta mengaplikasikan ilmu yang telah dipelajari dari pelatih.

“Ada, itu langsung dari ma’had itu. Datang ke sini, mungkin satu minggu berapa kali dalam satu bulan ini. Itu ditraining, kemudian baru selesai. Nanti tahun berikutnya dateng lagi.” (Apip – *Mudir Ma’had*, 29/01/18 09.44 WIB)

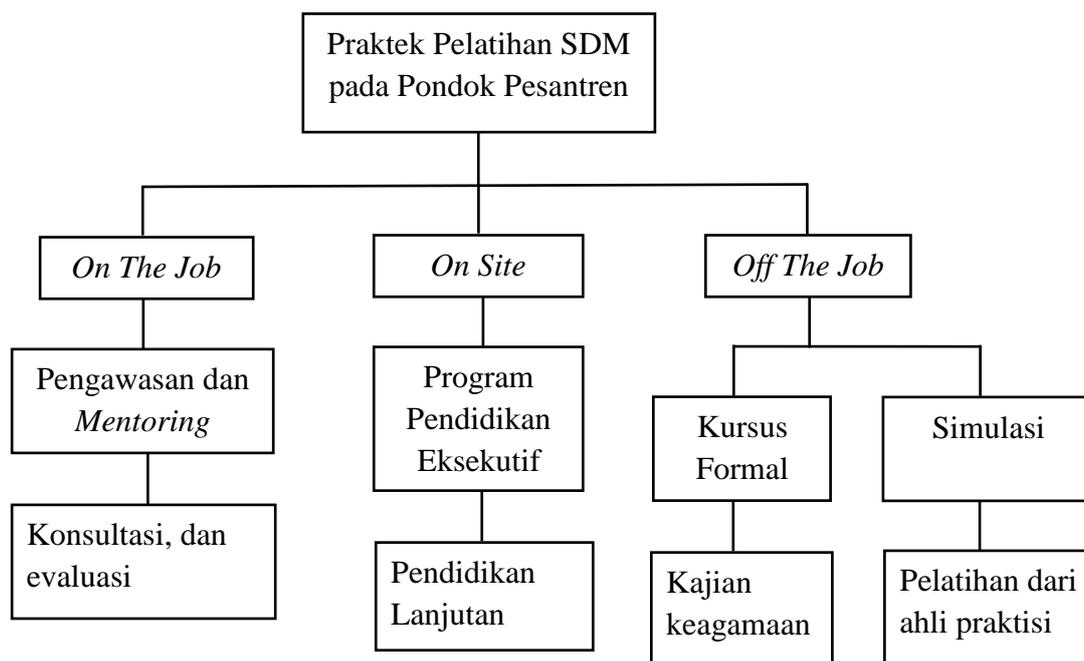
Salah satu bagian yang berkesempatan mendapatkan pelatihan ini adalah bagian dapur, atau pada soal masak-memasak. Pelatuhnya sendiri langsung dihadirkan dari

ahlinya, baik ahli dalam memasak maupun dalam kesehatan gizi. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh suami dari Ibu Sri.

“Kan kemaren itu ada pelatihan gitu to mas katanya, ada chef atau siapa gitu ke dapur ngajari kalo masakan ini itu cocoknya pagi hari, yang ini siang, kalo masak ini jangan dicampur sama ini, gitu-gitu lah mas.” (Agus – Suami Sri, 13/01/18 20.19 WIB)

Bentuk pelatihan ketenagakerjaan semacam ini tentu tidak dilakukan kepada seluruh bidang pekerjaan para karyawan, karena terdapat beberapa pekerjaan karyawan yang memang dirasa cukup, dan tidak harus mendatangkan ahli untuk meningkatkan kualitas kinerjanya.

## 6.6 Praktek Pelatihan SDM



(Gambar 6.1)

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Praktek pelatihan SDM pada pondok pesantren dibagi menjadi beberapa bagian, antara lain:

**Pengawasan dan *mentoring*:** kepala karyawan dan guru akan selalu mengawasi kinerja masing-masing karyawannya sesuai pekerjaannya, dan mengevaluasi pada saat rapat pekanan. setiap bulannya dalam forum rapat.

**Program pendidikan eksekutif:** guru dan karyawan difasilitasi kesempatan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

**Kursus formal:** seluruh karyawan dikumpulkan dalam suatu forum di mana terdapat pengisi acara dari ustadz-ustadz mengenai pendalaman rohani, motivasi, serta menyamakan langkah dalam barisan sebuah visi misi yang sama.

**Simulasi:** pondok pesantren akan mendatangkan ahli praktisi yang akan memberikan pelatihan kinerja dengan langsung pada prakteknya.

## 6.7 Diskusi Hasil

Praktek pelatihan SDM pada pondok pesantren terbagi menjadi tiga, yaitu *on the job*, *on site*, dan *off the job*. Pelatihan *on the job* meliputi pengawasan dan *mentoring* berupa *syuro* pekanan. Pelatihan *on site* terdiri dari pendidikan lanjutan bagi guru dan karyawan. Adapun pelatihan *off the job* mencakup kursus formal yaitu kajian keagamaan yang disebut sebagai Hari Tarbiyah, serta simulasi pekerjaan perbaikan gizi bersama *chef* yang akan mendatangkan ahli praktisi untuk memberikan pelatihan kepada karyawan secara berkala.

Berikut tabel mengenai praktek pelatihan SDM di *Ma'had Tahfizhul Qur'an Isy*

Karima:

**Tabel 6.1 Praktek Pelatihan SDM**

No.	Praktek Pelatihan SDM	Narasumber			
		Bapak Jumadi	Ibu Sri	Ustadz Anto	Ustadzah Halimah
1.	<i>Syuro</i> pekatan	√	√	√	√
2.	Pendidikan lanjutan	√	√	√	√
3.	Hari Tarbiyah	√	√	√	√
4.	Perbaiki gizi bersama <i>chef</i>		√		

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Berdasarkan di atas, dapat disimpulkan bahwa praktek pelatihan karyawan di MTQ Isy Karima melalui program-program berikut ini, antara lain *syuro* pekatan, pendidikan lanjutan, Hari Tarbiyah, dan perbaikan gizi bersama *chef*.

Sebuah penelitian dilakukan oleh Zhao *et al* (2014) dengan judul *General Practice On-the-Job Training in Chinese Urban Community: A Qualitative Study on Needs and Challenges*. Disebutkan bahwa kualitas pekerja dan pelayanannya sangat meningkat dengan adanya pelatihan *on the job*. Hal ini serupa dengan penelitian ini yaitu adanya pelatihan *on the job* berupa *syuro* pekatan oleh kepala karyawan dan guru.

Penelitian dilakukan oleh Hambrick *et al* (2014) yang berjudul *Towards Successful Dissemination of Psychological First Aid: A Study of Provider Training Preferences*. Disebutkan bahwa pelatihan kepada pekerja tidak harus *on the job*, namun justru menginginkan pelatihan *off the job*, sedikit tidak mengapa asalkan berkelanjutan.

Hal ini serupa dengan penelitian ini yaitu juga menerapkan pelatihan *off the job* berupa Hari Tarbiyah dan perbaikan gizi bersama chef.

Penelitian juga dilakukan oleh Asad dan Mahfod (2015) yang berjudul *Training and Development and its Impact on the Employee's Performance: A Study of Agility Company – Kingdom of Bahrain*. Disebutkan bahwa pelatihan akan memberikan kontribusi yang besar terhadap pengembangan keterampilan dan kemampuan belajar, serta membangun tim kerja yang efektif. Hal ini serupa dengan penelitian ini bahwa pelatihan terhadap karyawan pondok pesantren menciptakan ukhuwah antar sesama karyawan dan antara karyawan dengan pengurus organisasi melalui program *syuro* pekanan dan Hari Tarbiyah.

Simamora (2006) berpendapat bahwa pelatihan merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, dan sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa praktek pelatihan SDM pada karyawan dan guru mencakup dalam tiga jenis, yaitu *on the job*, *on site*, dan *off the job*. Pelatihan secara *on the job* dilakukan dengan adanya *syuro* pekanan yang akan dipimpin oleh kepala karyawan dan guru pada saat bekerja dan rapat.

Adapun pendidikan lanjutan diperuntukkan bagi guru dan karyawan yang memiliki keinginan untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi. Hari Tarbiyah dilakukan setiap dua kali dalam sebulan. Kegiatan ini berisi tentang materi keagamaan, penyamaan kembali visi misi, dan motivasi kerja, baik yang bersifat duniawi maupun akhirat. Menurut Schuler dan Jackson (1997) banyak program latihan menggunakan metode ini karena secara efisien dan serempak menyalurkan sejumlah informasi kepada kelompok besar orang-orang.

Program pelatihan SDM terakhir yang dipraktekkan oleh pondok pesantren adalah perbaikan gizi bersama *chef*. Mangkunegara (2009) mengemukakan bahwa istilah pelatihan ditujukan kepada pegawai pelaksana dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis. Program ini adalah pelatihan ketenagakerjaan yang bersifat teknis, di mana langsung dibimbing dan dimentori oleh ahli praktisi, serta kegiatan ini diadakan secara berkala dengan menyesuaikan kebutuhan pelatihan.

## **BAB VII**

### **KOMPENSASI SUMBER DAYA MANUSIA**

#### **7.1 Pendahuluan**

Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi memegang peranan sangat penting. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga menghasilkan *output* yang maksimal. Setiap organisasi tentu akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusianya, salah satunya melalui pemberian kompensasi yang layak.

Setiap anggota dari sebuah organisasi memiliki kepentingan dan tujuan tersendiri ketika bergabung dengan organisasi tersebut. Bagi sebagian karyawan, harapan untuk mendapatkan uang adalah satu-satunya alasan untuk bekerja, namun karyawan yang lain berpendapat bahwa uang hanyalah salah satu dari sekian banyak kebutuhan yang terpenuhi melalui pekerjaan. Pengurus organisasi dalam hal ini harus dapat memberikan kompensasi yang sesuai dengan kinerja karyawannya, karena kompensasi merupakan bagian dari hubungan timbal balik antara organisasi dengan karyawan.

Terdapat berbagai macam hal yang dilakukan ketika menerapkan program kompensasi SDM di pondok pesantren. Maka dalam bab ini penulis akan memberikan gambaran mengenai program kompensasi SDM yang dipraktikkan pada pondok pesantren.

## 7.2 Gaji Bulanan

Gaji pokok menjadi salah satu poin yang terkandung dalam kompensasi ekonomis, di mana gaji pokok merupakan bentuk balas jasa yang pasti diberikan pondok pesantren kepada para karyawan setiap bulan. Nominal yang diberikan kepada para karyawan tergantung pada posisi yang dipegang.

“Ya kalo gaji pokok tetep tiap bulan mas. Iya jadi nanti gini, jadi nanti besarnya nanti tergantung posisi yang dia dapatkan.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.42 WIB)

Hal ini diakui oleh Bu Sri bahwa terdapat gaji pokok itu.

“Iya ada mas, ada. Kalo gaji pokok ya gaji pokok.” (Sri – Karyawan, 11/01/18 13.17 WIB)

Bapak Jumadi juga membenarkan hal ini, dan gaji pokok ini diterima oleh karyawan setiap bulannya.

“Kalo gaji ya tiap bulan.” (Jumadi – Karyawan, 25/01/18 06.25 WIB)

Para guru pun juga mendapatkan hak yang sama, yaitu dalam gaji pokok. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Ustadz Anto.

“Hehe kompensasi ya yang pasti pertama gaji pokok pasti ada.” (Anto – Guru, 20/03/18 19.54 WIB)

Sebagai guru KB-RA, Ustadzah Halimah juga mendapatkan gaji pokok sebagaimana guru dan karyawan lainnya.

“Kompensasi sebagai guru KB-RA mungkin sama ya seperti guru-guru pada umumnya. Ada gaji pokok.” (Halimah – Guru, 21/03/18 13.28 WIB)

Pada dasarnya para karyawan tidak hanya menjadikan gaji pokok tersebut sebagai penghasilan utama, namun terdapat penghasilan dari sumber lain yang menunjang pendapatan para karyawan.

“Ya yang kreatif lah. Intinya kita gajinya sama. Tapi kalo kita kreatif ya kita dapet tambahan lagi gitu.” (Jumadi – *Karyawan Amil*, 25/01/18 06.25 WIB)

Namun diakui oleh pengurus pondok pesantren bahwa sebenarnya gaji pokok yang diberikan kepada karyawan belum mencukupi, bahkan beberapa di antaranya masih di bawah Upah Minimum Regional (UMR).

“Dan sampe saat ini masih belum mencukupi. Artinya kemampuan ma’had yang diberikan kepada mereka itu sebetulnya masih terlalu kecil. Bahkan beberapa di antara amil kita, di bawah UMR.” (Apip – *Mudir Ma’had*, 29/01/18 10.01 WIB)

Hal tersebut tidak menjadi halangan bagi para karyawan, karena menurut karyawan bahwa bekerja di pondok pesantren itu gajinya tidak bisa diukur dengan nominal, namun yang terpenting adalah menerima atau ridho, insya Allah akan nyaman.

“Wo lha iyo mas. Kalo kita pengen dapet gaji dari Allah itu ukurannya jangan nominal mas. Lha gaji niku seng penting nerimo mas, mesti penak.” (Jumadi – *Karyawan Amil*, 25/01/18 06.29 WIB)

Terlepas dari itu semua, sebenarnya terdapat impian dari pondok pesantren untuk meningkatkan besaran dari gaji pokok para karyawan, bahkan pondok pesantren bermimpi dapat melebihi dari besaran gaji Pegawai Negeri Sipil (PNS).

“Kalo dari Ustadz Syihab sendiri beliau punya cita-cita, semua yang datang ke Isy Karima gajinya melebihi PNS. Itu yang dari Ustadz Syihab, tapi semuanya itu sukses.” (Apip – *Mudir Ma’had*, 29/01/18 10.05 WIB)

Hal ini didasari agar para karyawan pondok pesantren merasa bangga dengan pekerjaannya, karena pada zaman sekarang mayoritas orang akan bangga jika telah bekerja sebagai PNS.

“Jadi Ustadz Syihab ingin semua yang datang ke Isy Karima itu dia merasa bangga. Karena sekarang banyak orang, gaji itu yo pokoknya kalo PNS itu banyak orang yang rebutan, tapi kalo dateng ke pesantren ya jarang. Karena memang dari satu sisi ya wajar, kehidupannya seperti itu, mukafaah kecil. Dari yayasan ingin lebih besar dari gaji PNS. Ya wes doanya aja hehe” (Apip – *Mudir Ma’had*, 29/01/18 10.06 WIB)

Berdasarkan penjelasan di atas bahwa gaji pokok karyawan pondok pesantren belum mencukupi sepenuhnya. Namun demikian, para karyawan ternyata bersikap ridho atas besaran yang diterima, karena bukan perkara gaji yang menjadi motivasi karyawan dalam bekerja, tetapi terdapat motivasi-motivasi lain yang selalu menjadikan karyawan semangat dalam bekerja.

### 7.3 Haji dan Umroh

Bonus yang diberikan oleh *ma'had* bersifat karena adanya prestasi dari karyawan atau guru itu sendiri. Selain itu yang menjadi pertimbangan adalah masa jabatannya sudah lama.

“Jadi gini, ada salah satu ini yang baru kita ada program umroh mas. Iya, jadi bagi karyawan-karyawan yang sudah baik ustadz atau amil, yang sudah berprestasi, masa jabatannya lama di Isy Karima, itu ada hadiah umroh.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.32 WIB)

Hal ini diperkuat oleh Ustadz Apip bahwa *ma'had* selalu mengapresiasi bagi karyawan atau guru yang memang berhak untuk diberikan penghargaan, salah satunya adalah dengan program haji dan umroh ini.

“Kemudian yang kedua, penghargaan bagi mereka yang sudah loyalitas tinggi, kemudian prestasi yang bagus. Kita berangkatkan umroh atau haji. Kalo untuk umroh ya tetep kita pilih siapa di antara mereka yang berhak. Kalo haji, kita hanya bisa mendaftarkan saja. Kita daftarkan haji. Haji kedutaan itu, nanti kalo diterima dari kedutaan berarti ya berangkat. Karena kita gak bisa mengotak-atik jadwal haji. Kita cuma bisa mendaftarkan haji.” (Apip – *Mudir Ma'had*, 29/01/18 09.46 WIB)

Salah satu karyawan yang telah mendapatkan program bonus ini adalah Ibu Sri, di mana atas pengabdianya selama dua puluh tahun, dan prestasi beliau dalam bekerja, maka *ma'had* mengapresiasi hal tersebut.

“Iya alhamdulillah saya selama 20 tahun ini sudah diumrohkan sama ma’had alhamdulillah hehe yang lainnya juga jadi tambah semangat hehe” (Sri – Karyawan, 11/01/18 13.10 WIB)

Program ini diterapkan oleh *ma’had* salah satunya adalah untuk memupuk dan memotivasi karyawan dan guru lainnya untuk lebih giat lagi dalam bekerja.

#### **7.4 Insentif selepas Kegiatan**

Selain gaji pokok, para karyawan juga mendapatkan insentif dari pondok pesantren. Insentif ini biasanya didapatkan ketika para karyawan berpartisipasi dalam sebuah kegiatan besar pondok pesantren.

“Kalo bonus dari ma’had enggak. Tapi kalo kita ada acara, seperti ada kegiatan amil setiap kamis itu. Nah itu nanti dari ma’had itu ada. Ya itu tiba-tiba ada gitu lho. Trus ada kegiatan dauroh. Nah kita panitia dapet.” (Jumadi – Karyawan *Amil*, 25/01/18 06.25 WIB)

Hal ini senada dengan pernyataan yang diungkapkan oleh Ibu Sri bahwa terdapat insentif saat terdapat kegiatan-kegiatan besar di pondok pesantren.

“Misalkan ada bonus-bonus gitu ya, misalkan dari unit pendidikan gitu. Misalkan pas ada wisuda atau pas pendaftaran gitu, ada bonusnya untuk karyawan.” (Sri – Karyawan *Amil*, 11/01/18 13.17 WIB)

Selain insentif, para karyawan juga mendapatkan tunjangan yang bersifat eventual. Hal ini yaitu pada saat bulan Ramadhan dan Tunjangan Hari Raya (THR).

“Oh kalo tunjangan gini. Yayasan itu pinter mas untuk belanjakke duit. Yayasan itu biasanya pas akhir tahun, THR itu. Trus mau Ramadhan itu semua keluarga itu dapet itu, sembako.” (Jumadi – Karyawan *Amil*, 25/01/18 06.20 WIB)

Ustadz Anto juga mendapatkan insentif tersebut. Hal ini membuktikan bahwa tidak hanya diperuntukkan bagi karyawan saja, namun juga untuk guru-guru.

“Lalu ya tadi itu, dari bonus dan tunjangan-tunjangan tadi itu. Lalu apa lagi ya. Udah itu semua tadi kayaknya hehe.” (Anto – Guru, 20/03/18 19.54 WIB)

Hal ini diperkuat oleh Ustadzah Halimah bahwa guru-guru juga mendapatkan insentif dan tunjangan dari *ma'had*.

“Kompensasi sebagai guru KB-RA mungkin sama ya seperti guru-guru pada umumnya. Ada THR sama Ramadhan, lalu bonus kalo ada kegiatan.” (Halimah – Guru, 21/03/18 13.28 WIB)

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa selain gaji pokok terdapat beberapa insentif dan tunjangan yang didapatkan oleh karyawan pondok pesantren, di antaranya insentif ketika terdapat kegiatan besar pondok pesantren, tunjangan Ramadhan, dan THR.

### **7.5 Berobat di Poliklinik**

Demi memberikan rasa nyaman dalam bekerja kepada para karyawan, maka pondok pesantren menyediakan beberapa kemudahan, salah satunya adalah pelayanan kesehatan berupa poliklinik.

“Nanti gini, kalo yang klinik kita memang fasilitasi gratis untuk karyawan. Untuk karyawan, untuk ustadz-ustadznya gratis. Nanti diklaimkan ke *ma'had*.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.37 WIB)

Poliklinik ini juga sangat membantu bagi karyawan pondok pesantren. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Jumadi.

“Iya. Kan *ma'had* juga udah ada BP itu. Jadi ya kalo tiap hari sakit ya gratis hehe ya kalo flu, pilek gitu kan yo tinggal ke BP kan enak.” (Jumadi – Karyawan *Amil*, 25/01/18 06.22 WIB)

Ibu Sri juga menerima pelayanan yang sama dalam hal kesehatan, yaitu dengan berobat gratis di klinik.

“Kalo kesehatan juga ada, tinggal bawa ke klinik.” (Sri – Karyawan, 11/01/18 13.10 WIB)

Hal senada juga diungkapkan oleh Ustadz Anto sebagai guru Madrasah Aliyah, bahwa pelayanan klinik juga berlaku bagi para guru.

“Kalo kesehatan juga ada, tinggal bawa ke klinik.” (Sri – Karyawan, 11/01/18 13.10 WIB)

Pernyataan ini diperkuat oleh Ustadzah Halimah, namun beliau juga mengungkapkan bahwa tetap nanti akan ada iurannya untuk kesehatan.

“Fasilitas kalo untuk guru KB-RA gak ada sih ya. Kalo pelayanan itu, oh mungkin kesehatan ya. Iya kalo kesehatan baik karyawan atau guru, bisa berobat gratis di poliklinik ma’had. Tapi nanti tetap ada semacam iurannya gitu perbulan.” (Halimah – Guru, 21/03/18 13.24 WIB)

Apabila terdapat karyawan atau guru yang membutuhkan perawatan lebih lanjut dan harus dirujuk ke tempat pelayanan kesehatan lainnya, maka tetap mendapatkan tunjangan administrasi, namun tetap ada beberapa ketentuannya.

“Tetep gini mas. Jadi ada ketentuannya, ada ketentuan nominal. Kalo misalnya begini mas, misalnya kalo yang rawat inap 2.000.000 operasi 4.000.000 kita mengcovernya di situ. Kalo misalnya lebih, ya berarti nanti kan dilebihnya itu bisa, lebihnya itu ditanggung pribadi gitu lho mas.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.38 WIB)

Pada intinya pelayanan pondok pesantren dalam bentuk poliklinik ini besar manfaatnya bagi para karyawan, karena dalam kehidupan sehari-hari tentu tidak lepas dari aspek kesehatan.

## **7.6 Lingkungan bersama Penghafal Al Qur’an**

Salah satu aspek dari kompensasi yang seringkali tidak disadari adalah mengenai lingkungan kerja. Padahal lingkungan kerja adalah salah satu alasan karyawan betah atau tidak dalam bekerja. Lingkungan kerja yang tercipta di pondok pesantren adalah lingkungan yang qur’ani bersama hafidz-hafidzah (penghafal Al Qur’an).

“Hehe ya kalo saya senang sih mas di sini, apa namanya, ya nyaman gitu lho di sini, jadi disamping rumah dekat, itu lho di sini kan kehidupan sehari-harinya

sama hafizh-hafizhah, jadi bisa menimba ilmu di sini.” (Sri – Karyawan *Amil*, 11/01/18 12.46 WIB)

Hal ini juga yang dirasakan oleh Bapak Jumadi, bahwa kompensasi yang sesungguhnya itu adalah lingkungan kerja yang nyaman, dapat makan tepat waktu, dan dapat beribadah tepat waktu.

“Intine kerjo iku yo lingkungan mas, wayahe mangan yo iso mangan, wayahe sholat yo iso sholat, iku gaji seng paling gede mas.” (Jumadi – Karyawan *Amil*, 25/01/18 06.28 WIB)

Lingkungan yang mendukung ini juga dirasakan oleh Ustadz Anto, sebagaimana yang diungkapkan oleh isteri beliau.

“Ya mungkin karena lingkungan juga ya mas, kan di Isy Karima banyak santri-santri yang ngafalin qur’an, nah Mas Anto itu suka sama yang begitu-begitu mas. Jadi ya alhamdulillah.” (Jannah – Isteri, 20/03/18 20.25 WIB)

Hal senada juga diungkapkan oleh rekan kerja dari Ustadzah Halimah, bahwa beliau suka dengan lingkungan pondok pesantren, karena dapat sekaligus belajar.

“Apalagi kan ini di pondok pesantren juga, jadi ya beliau tambah suka, bisa sekaligus belajar juga kan.” (Laela – Guru, 21/03/18 13.50 WIB)

Aspek lain dari sisi lingkungan yang membuat karyawan pondok pesantren merasa nyaman bekerja adalah dapat rutin mempelajari Al Qur’an, dan perbaikan dalam diri.

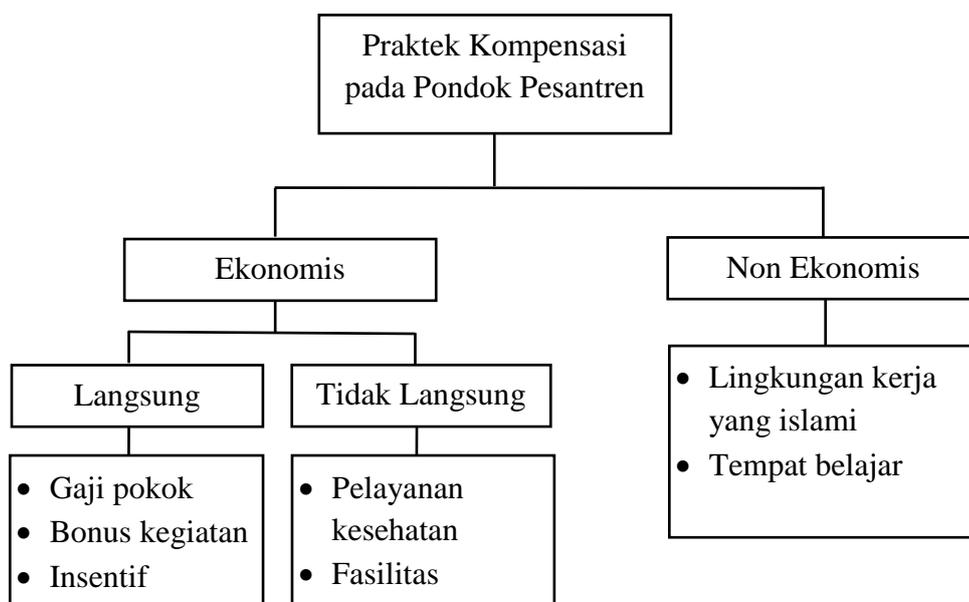
“Ya alhamdulillah ya mas, selama di sini itu perbedaannya kehidupan di luar sama di sini, kalo dulu saya masih awam sekali, dulu juga saya masih belum pake jilbab. Dan alhamdulillah di sini bisa belajar Al Qur’an misalkan, ya banyak lah ilmu yang ditimba di sini, bisa belajar terus, bisa dekat dengan Al Qur’an.” (Sri – Karyawan *Amil*, 11/01/18 12.48 WIB)

Bahkan Bapak Jumadi menambahkan bahwa jika dirinya ditawari bekerja di tempat lain dengan gaji 15 gram sebulan dibandingkan dengan bekerja di pondok pesantren, maka Bapak Jumadi lebih memilih untuk menjadi karyawan pondok pesantren.

“Iya. Sekarang gini mas. Kalo misal saya digaji 15 gram emas mas tiap bulan. 15 gram itu besar lho mas. Lha trus dibandingkan dengan saya di ma’had, di lingkungan saya, di kampung saya. Ini saya lebih milih ini mas.” (Jumadi – Karyawan *Amil*, 25/01/18 06.27 WIB)

Oleh karena itu, lingkungan kerja pondok pesantren ini menjadi salah satu kompensasi yang diterima oleh para karyawan ketika bekerja. Walaupun gaji karyawan belum maksimal, namun karena lingkungan yang qur’ani maka para karyawan merasa bahwa salah satu relung di hatinya yang masih kosong menjadi terisi yang menjadikan karyawan merasa nyaman dan bahagia.

### 7.7 Kompensasi SDM



(Gambar 7.1)

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Praktek kompensasi SDM pada karyawan pondok pesantren meliputi beberapa aspek, di antaranya:

**Gaji pokok:** berupa gaji bulanan atas kinerja karyawan.

**Bonus:** bonus atas kinerja yang bagus akan diberangkatkan umroh.

**Insentif:** karyawan diberikan insentif setelah mengelenggarakan kegiatan *ma'had*.

**Pelayanan:** karyawan diberikan pelayanan kesehatan berupa poliklinik.

**Lingkungan kerja:** lingkungan kerja yang tercipta merupakan lingkungan yang islami.

## 7.8 Diskusi Hasil

Praktek kompensasi SDM yang diterapkan mencakup dua aspek, ekonomis dan non ekonomis. Kompensasi ekonomis terbagi dalam dua jenis, yaitu yang langsung berupa gaji bulanan, haji dan umroh, insentif selepas kegiatan, serta kompensasi ekonomis yang tidak langsung berupa berobat di poliklinik. Adapun praktek kompensasi yang bersifat non ekonomis adalah lingkungan bersama penghafal Al Qur'an.

Berikut tabel mengenai praktek kompensasi SDM di *Ma'had Tahfizhul Qur'an* Isy Karima:

**Tabel 7.1 Kompensasi Karyawan**

No.	Kompensasi Karyawan	Narasumber			
		Bapak Jumadi	Ibu Sri	Ustadz Anto	Ustadzah Halimah
1.	Gaji bulanan	√	√	√	√
2.	Haji dan umroh		√		
3.	Insentif selepas kegiatan	√	√	√	√
4.	Berobat di poliklinik	√	√	√	√
5.	Lingkungan bersama penghafal Al Qur'an	√	√	√	√

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Berdasarkan di atas, dapat disimpulkan bahwa praktek kompensasi karyawan di MTQ Isy Karima melalui program-program berikut ini, antara lain gaji bulanan, haji

dan umroh, insentif selepas kegiatan, berobat di poliklinik, serta lingkungan bersama penghafal Al Qur'an.

Sebuah penelitian dilakukan oleh Liang dan Akiba (2014) dengan judul *Chacarteristics of Teacher Incentive Pay Programs: A Statewide District Survey*. Disebutkan bahwa sebuah program insentif dapat digunakan sebagai alat untuk merekrut dan mempertahankan guru. Hal ini serupa dengan penelitian ini yaitu insentif selepas kegiatan menjadi salah satu program kompensasi yang dapat membuat karyawan pondok pesantren merasa dihargai dan nyaman dalam bekerja.

Menurut Dessler (2004) kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa praktek kompensasi SDM pada karyawan dan guru meliputi gaji bulan, haji dan umroh, insentif selepas kegiatan, berobat di poliklinik, serta lingkungan bersama penghafal Al Qur'an.

Gaji bulanan diberikan setiap bulan dengan besaran berdasarkan masa pengabdian serta bobot pekerjaan karyawan dan guru. Simamora (2006) mengungkapkan bahwa kompensasi dapat mempunyai imbas besar atas rekrutmen, motivasi, produktivitas, dan tingkat putaran karyawan. Program haji dan umroh ini adalah salah satu yang membuat karyawan dan guru lebih semangat dalam bekerja. Program ini adalah kompensasi bagi karyawan dan guru yang memiliki prestasi kerja, serta pengabdian kerja yang lama.

Insentif selepas kegiatan adalah ketika karyawan maupun guru berpartisipasi dalam penyelenggaraan kegiatan-kegiatan besar *ma'had*. Adapun program selanjutnya adalah berobat gratis di poliklinik, di mana tetap ada iuran kesehatan bagi karyawan dan guru. Kanungo dan Mendonca (1992) membagi program kompensasi non ekonomis

salah satunya adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang terbangun di pondok pesantren membuat karyawan dan guru merasa nyaman, salah satunya adalah karena kebersamaan dengan para hafidz-hafidzah penghafal Al Qur'an.

## **BAB VIII**

### **HUBUNGAN KARYAWAN INTERNAL**

#### **8.1 Pendahuluan**

Pada aktivitas-aktivitas hubungan karyawan internal, di antaranya adalah pengunduran diri, pemecatan, dan pemberhentian. Ketiga hal ini dapat disebut juga sebagai pemutusan hubungan kerja (PHK). Pemutusan hubungan kerja merupakan fungsi operatif terakhir dari manajemen sumber daya manusia. Pada dasarnya pemutusan hubungan kerja merupakan tindakan yang sejauh mungkin harus diusahakan jangan sampai terjadi. Namun pada kenyataannya membuktikan bahwa pemutusan hubungan kerja sering tidak terelakkan. Melalui pemutusan hubungan kerja, berarti berakhir pula keterikatan hubungan kerja di mana berakhirnya hak dan kewajiban antara karyawan dan organisasi atau perusahaan.

Terdapat berbagai macam hal yang dilakukan ketika menerapkan program hubungan karyawan internal kepada karyawan dan guru di pondok pesantren. Maka dalam bab ini penulis akan memberikan gambaran mengenai program hubungan karyawan internal yang dipraktekkan pada pondok pesantren.

#### **8.2 Mengundurkan Diri dengan Baik-Baik**

Setiap orang tentu memiliki banyak aktivitas dalam kesehariannya, baik di dalam maupun di luar rumah. Namun terkadang beberapa hal ini tidak dapat dilakukan bersamaan. Oleh karena itu, hal inilah yang menjadi salah satu faktor seorang karyawan pondok pesantren mengundurkan diri dari pekerjaannya.

“Sementara ada yang resign mas, rata-rata mereka memang ada yang memang karena sudah repot di rumah tangga ya akhirnya dia resign. Hanya itu aja sih

mas. Resign pribadi yang tidak ada kaitannya dengan ketenagakerjaan lah ibaratnya.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.48 WIB)

Tak dapat dipungkiri lagi, faktor ekonomi merupakan salah satu hal yang menjadi pertimbangan seseorang karyawan dalam bekerja. Tetapi hal ini pula yang menjadi pertimbangan seorang karyawan untuk memutuskan mengundurkan diri.

“Iya kalo yang berhenti sendiri itu biasanya karena faktor ekonomi.” (Jumadi – Karyawan *Amil*, 25/01/18 06.32 WIB)

Hal ini juga diiyakan oleh Ustadz Apip selaku *Mudir Ma’had* terkait alasan pengunduran diri karyawan, namun memang para karyawan tidak mengakuinya secara langsung.

“Biasanya pada gak terbuka sih. Mereka gak terbuka. Ketika ditanya, mukafaahnya kurang? Ternyata bukan itu. Kebanyakan ada, ya ada masalah yang lain. Walaupun saya berpandangan juga tetep salah satunya ada masalah itu.” (Apip – *Mudir Ma’had*, 29/01/18 10.08 WIB)

Faktor lain yang menjadi penyebab karyawan mengundurkan diri adalah karena pindah tempat tinggal, sehingga jarak yang ditempuh menjadi jauh.

“Ada yang lain mungkin karena pindah tempat, sehingga harus keluar. Jarak yang terlalu jauh. Terutama di staf amil. Staf amil itu ada beberapa yang mengundurkan diri.” (Apip – *Mudir Ma’had*, 29/01/18 10.09 WIB)

Berdasarkan penjelasan di atas bahwa faktor-faktor yang menjadi penyebab karyawan pondok pesantren mengundurkan diri adalah karena urusan keluarga, faktor ekonomi, dan pindah tempat tinggal.

### **8.3 Pemberhentian adalah Pilihan Terakhir**

Pada awal mula karyawan bergabung dengan pondok pesantren, terdapat ketentuan-ketentuan yang telah disepakati, salah satunya mengenai tata tertib. Terkait pelanggaran yang bersifat *syar’i* (tidak dapat ditolerir), maka pondok pesantren akan langsung memberhentikan karyawan tersebut.

“Tetep ada. Tetep ada ketentuan-ketentuan PHK. Ketika dia melakukan pelanggaran-pelanggaran, kalo yang syar’i itu langsung.” (Apip – *Mudir Ma’had*, 29/01/18 10.07 WIB)

Klasifikasi *syar’i* di sini dijelaskan oleh Bapak Jumadi mencakup seperti mencuri, merokok, dan berzina.

“Alhamdulillah kalo ma’had itu punya kebijakan mas. Itu kalo pemberhentian itu kalo di ma’had itu yang bersifat syar’i. Contohnya mencuri, merokok, apalagi zina.” (Jumadi – *Karyawan Amil*, 25/01/18 06.28 WIB)

Faktor lain yang menjadi penyebab seorang karyawan pondok pesantren diberhentikan adalah karena indisipliner atau tidak disiplin dengan pekerjaannya.

“Kalo yang diberhentikan itu seingat saya mungkin satu atau dua. Ada memang ada indisipliner yang diulang-ulang.” (Apip – *Mudir Ma’had*, 29/01/18 10.10 WIB)

Indisipliner ini dicontohkan oleh Ibu Sri seperti ketika waktunya berjaga, namun justru tidak ada di tempatnya. Serta ketika ada tamu, justru karyawan tersebut tidak di tempatnya untuk menyambut tamu.

“Misalkan harusnya jaganya harus di situ, malah mungkin ke mana-mana, pas ada tamu mau masuk malah gak ada.” (Sri – *Karyawan Amil*, 11/01/18 13.31 WIB)

Namun dengan adanya indisipliner dari karyawan ini, tidak serta merta langsung diberhentikan. Tetap ada peringatan-peringatan dan pembinaan-pembinaan yang dilakukan oleh pondok pensantren.

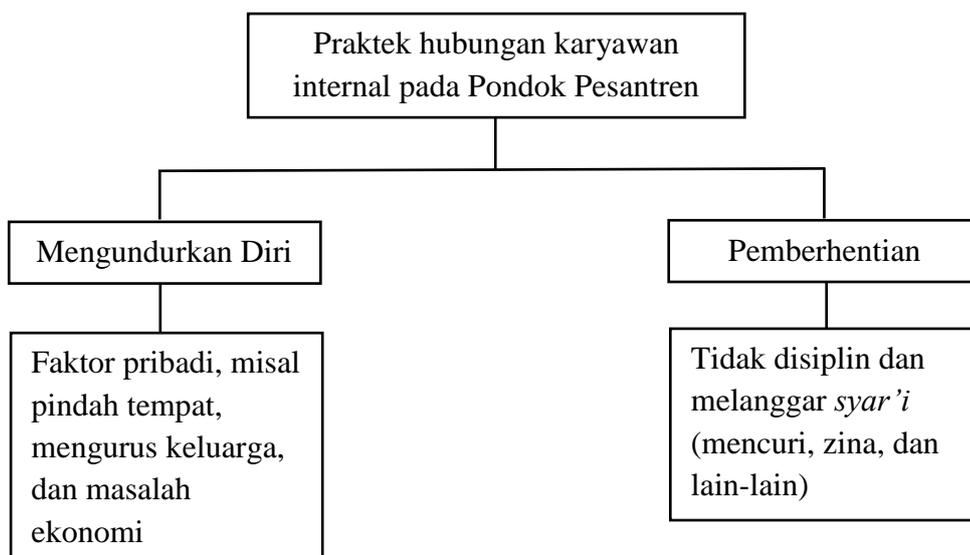
“Iya, nanti begini mas. Jadi nanti teguran-teguran itu akan disampaikan misalnya begini, ada pelanggaran yang dilakukan oleh biasanya kan kita rapat bulanan. Nah nanti peringatan-peringatan itu nanti akan disampaikan dari kepala unit ke orang terkait ya, ke ikhwah terkait. Nah kemudian, baru sampe SP 3 kok tidak ada perbaikan, baru nanti personalia yang akan menurunkan SK pemberhentian. Iya, tapi tetep begini mas. Tetep tidak begitu langsung apa namanya, pelanggaran langsung ditindak tidak. Tetep ada pembinaan.” (Mubin – *Kepala Personalia*, 13/01/18 10.45 WIB)

Pada dasarnya, pemberhentian karyawan ini adalah hal yang sangat dihindarkan oleh pondok pesantren. Oleh karenanya, pondok pesantren mengupayakan berbagai hal agar tidak ada karyawan yang diberhentikan.

“Dan kita berusaha untuk tidak mempermudah di sisi itu. Karena susah cari orang.” (Apip – *Mudir Ma’had*, 29/01/18 10.09 WIB)

Berdasarkan penjelasan di atas bahwa faktor yang menyebabkan karyawan pondok pesantren diberhentikan adalah karena melanggar tata tertib yang bersifat *syar’i*, dan adanya indisipliner yang dilakukan berulang-ulang.

#### 8.4 Praktek Hubungan Karyawan Internal



(Gambar 8.1)

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Praktek hubungan karyawan internal pada pondok pesantren mencakup dua aspek, yaitu mengundurkan diri dan diberhentikan.

**Mengundurkan diri:** yang menjadi alasan adalah faktor pribadi, seperti pindah tempat, mengurus keluarga, dan masalah ekonomi.

**Diberhentikan:** karyawan akan diberhentikan jika melanggar ketentuan yang bersifat *syar'i*, dan apabila tidak disiplin dalam pekerjaan.

### 8.5 Diskusi Hasil

Praktek hubungan karyawan internal yang dilakukan terhadap karyawan dan guru pondok pesantren meliputi faktor mengundurkan diri, dan pemberhentian. Pengunduran diri terjadi karena faktor ekonomi, urusan keluarga, dan pindah tempat tinggal. Sedangkan pemberhentian terjadi karena adanya pelanggaran yang bersifat *syar'i*, dan indisipliner pekerjaan yang dilakukan berulang kali.

Berikut tabel mengenai praktek hubungan karyawan internal di *Ma'had Tahfizhul Qur'an Isy Karima*:

**Tabel 8.1 Praktek Hubungan Karyawan Internal**

No.	Praktek Hubungan Karyawan Internal	Narasumber	
		Ustadz Apip	Ustadz Mubin
1.	Mengundurkan diri dengan baik-baik	√	√
2.	Pemberhentian adalah pilihan terakhir	√	√

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Berdasarkan di atas, dapat disimpulkan bahwa praktek hubungan karyawan internal pada karyawan dan guru meliputi dua keadaan, yaitu mengundurkan diri dengan baik-baik, dan pemberhentian di mana ini adalah pilihan terakhir yang harus diambil.

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Alfa *et al* (2016) yang berjudul *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemutusan Hubungan Kerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Rayon Manado Utara*. Disebutkan bahwa faktor pribadi, budaya perusahaan, dan kepuasan kerja merupakan di antara faktor pemutusan hubungan kerja karyawan.

Hal ini serupa dengan penelitian ini yaitu faktor pribadi menjadi hal yang mempengaruhi pengunduran diri karyawan dan guru.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa praktek hubungan karyawan internal pada karyawan dan guru meliputi pengunduran diri dan pemberhentian. Menurut Maier dalam Alfa *et al* (2006) salah satu faktor yang mempengaruhi pemutusan hubungan kerja adalah faktor pribadi. Pengunduran diri pada karyawan dan guru dikarenakan faktor pribadi, seperti urusan keluarga, masalah ekonomi, dan pindah tempat tinggal.

Adapun faktor pemberhentian karyawan dan guru lebih dikarenakan pelanggaran yang bersifat *syar'i*, dan adanya indisipliner kinerja yang dilkakukan berulang kali. Panggabean (2012) mengemukakan bahwa di antara fungsi pemutusan hubungan kerja adalah menggantikan kinerja yang buruk. Pada kenyataannya *ma'had* telah melakukan pembinaan kepada para karyawan pada saat terdapat kinerja dari karyawan dan guru yang kurang bagus. Namun pada akhirnya jika dilihat secara umum, tingkat *turn over* yang terjadi pada karyawan dan guru pondok pesantren cenderung rendah.

## **BAB IX**

### **FILOSOFI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

#### **9.1 Pendahuluan**

Manajemen sumber daya manusia telah didefinisikan dengan berbagai cara. Tetapi hal ini penting yang muncul dalam hampir semua definisi adalah, bahwa organisasi yang efektif harus mampu menemukan, mendayagunakan, mempertahankan, dan mengembangkan manusia untuk mencapai hasil yang dicita – citakan. Ringkasnya, manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk membantu organisasi menjalankan upaya – upaya itu.

Konsep SDM pada umumnya banyak digunakan dibidang manajemen, psikologi industri dan organisasi. Konsep ini ternyata telah mengalami perubahan dari waktu ke waktu, terutama dalam beberapa dekade terakhir, di mana berdasarkan istilahnya, semula memiliki nama administrasi personalia yang bertransformasi menjadi manajemen personalia, lalu berubah menjadi manajemen sumber daya manusia, dan terakhir muncul istilah manajemen modal insani (*human capital management*).

Beberapa istilah yang terkait dengan sumber daya manusia ini merupakan tahapan dari fungsi SDM itu sendiri yang menyesuaikan dengan masa yang dialami dan kebutuhan yang dirasakan .

#### **9.2 Perencanaan SDM**

Praktek perencanaan sumber daya manusia di MTQ Isy Karima yaitu adanya susunan gambaran pekerjaan, menyesuaikan kebutuhan, penambahan bobot pekerjaan,

dan pengajuan unit ke *ma'had*. Di antara praktek perencanaan SDM utama yang ada di pondok pesantren adalah menyesuaikan kebutuhan dan pengajuan unit ke *ma'had*.

“Sementara ini yang berjalan menyesuaikan dengan kebutuhan. Kita butuh berapa karyawan ya otomatis kita cari. Kita butuh berapa ustadz, otomatis kita cari. Nah itu tergantung kebutuhan unit.” (Apip – *Mudir Ma'had*, 29/01/18 09.30 WIB)

Ustadz Mubin sebagai Kepala Personalia pun memaparkan tentang pengajuan setiap unit ke *ma'had* jika akan melakukan pengadaan tenaga kerja dari luar.

“Jadi sistemnya begini mas, unit ngajukan ke *ma'had* bahwasanya kita butuh SDM ini. Nah kalo misalnya *ma'had* bisa membantu ya membantu untuk pencarian SDM. Tapi kalo tidak, kita persilahkan unit tersebut untuk rekrutmen. Cuma nanti ketika masuk, ketika nanti tes rekrutmennya sudah diserahkan ke *ma'had*. Jadi diterima atau tidaknya, itu *ma'had* yang nentukan gitu mas.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.15 WIB)

Berdasarkan hal ini, maka perencanaan SDM yang diterapkan di pondok pesantren mengacu pada filosofi manajemen personalia, karena masih terfokus pada karyawan organisasi. Adapun praktek perencanaan SDM ini pun belum menjadikan sumber daya manusia sebagai pendorong organisasinya, sehingga belum dapat dikategorikan ke dalam manajemen sumber daya manusia.

### 9.3 Rekrutmen SDM

Praktek rekrutmen SDM di MTQ Isy Karima melalui program-program berikut ini, antara lain penyegaran pekerjaan, adanya tawaran, dan pengajuan berkas lamaran kerja. Di antara praktek rekrutmen SDM utama yang ada di pondok pesantren adalah pengajuan berkas lamaran kerja.

“Kalo saya dulu mengirim lamaran kerja mas. Saya kan dulu masih di Ngargoyoso sana mas, trus saya denger kok Isy Karima mau buka kaya PAUD gitu, dan membutuhkan guru. Ya udah saya lamar aja langsung gitu mas.” (Halimah – Guru, 21/03/18 13.14 WIB)

Hal ini dibenarkan oleh Ustadz Mubin selaku Kepala Personalia *Ma'had*.

“Iya langsung nyerahin berkas ke unit. Kemudian unit ngajukan ke pesantren. Baru nanti setelah itu, kita adakan interview. Setelah interview, baru nanti kita umumkan ke unit yang bersangkutan, seperti itu mas.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.20 WIB)

Berdasarkan hal ini, maka rekrutmen SDM yang diterapkan di pondok pesantren mengacu pada filosofi manajemen personalia, karena masih terfokus pada karyawan organisasi. Adapun praktek rekrutmen SDM ini pun belum menjadikan sumber daya manusia sebagai pendorong organisasinya, sehingga belum dapat dikategorikan ke dalam manajemen sumber daya manusia.

#### **9.4 Pelatihan SDM**

Praktek pelatihan karyawan di MTQ Isy Karima melalui program-program berikut ini, antara lain *syuro* pekanan, pendidikan lanjutan, Hari Tarbiyah, dan perbaikan gizi bersama *chef*. Di antara praktek pelatihan SDM utama yang ada di pondok pesantren adalah *syuro* pekanan, pendidikan lanjutan, dan Hari Tarbiyah.

“Nah termasuk ada pertemuan khusus seluruh amil sendiri. Satu bulan satu kali juga. Itu yang dari ma'had ada khusus amil setiap hari selasa keempat, sore.” (Apip – *Mudir Ma'had*, 29/01/18 09.40 WIB)

Pendidikan lanjutan dialami oleh Ari, seorang *driver* MATIQ yang dikuliahkan S1 oleh *ma'had* di bidang psikologi, hingga saat ini membantu MATIQ dalam bagian Bimbingan dan Konseling.

“Driver MATIQ mas Ari, kemaren itu sempat dikuliahkan sama ma'had di Univet ambil psikologi. Ya alhamdulillah sekarang bisa bantu-bantu di BK selain tetap jadi driver.” (Anto – Guru, 10/05/18 19.48 WIB)

Program pelatihan yang diadakan di pondok pesantren lebih banyak pada kegiatan keagamaan seperti kajian dan *dauroh*.

“Oh hari tarbiyah itu to. Iya, guru-guru juga harus ikut. Itu kan program wajib *ma’had*, jadi ya semua karyawan dan guru yang ada di Isy Karima wajib ikut itu.” (Anto – Guru, 20/03/18 19.48 WIB)

Pelatihan dalam Hari Tarbiyah ini rutin dilakukan kepada para guru dan karyawan *ma’had* setiap dua kali dalam satu bulan.

“Pertama, sabtu kedua, itu hari tarbiyah. Kemudian hari ahad ketiga. Itu nanti sifatnya kajian umum keluarga mas.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.25 WIB)

Berdasarkan hal ini, maka pelatihan SDM yang diterapkan di pondok pesantren mengacu pada filosofi manajemen sumber daya manusia, karena memiliki fokus strategik dan terintegrasi dengan kebijakan organisasi. Adapun praktek pelatihan SDM ini belum memaksimalkan sumber daya manusia lebih sebagai aset berharga untuk menyusun strategi organisasi yang efektif dan efisien, sehingga belum dapat dikategorikan ke dalam manajemen modal insani.

## 9.5 Kompensasi SDM

Praktek kompensasi karyawan dan guru di *ma’had* Isy Karima melalui program-program berikut ini, antara lain gaji bulanan, haji dan umroh, insentif selepas kegiatan, berobat di poliklinik, serta lingkungan bersama penghafal Al Qur’an. Di antara praktek kompensasi SDM utama yang ada di pondok pesantren adalah gaji bulanan, haji dan umroh, serta lingkungan bersama penghafal Al Qur’an.

“Ya kalo gaji pokok tetep tiap bulan mas. Iya jadi nanti gini, jadi nanti besarannya nanti tergantung posisi yang dia dapatkan.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.42 WIB)

Bonus yang diberikan oleh *ma’had* bersifat karena adanya prestasi dari karyawan atau guru itu sendiri. Selain itu yang menjadi pertimbangan adalah masa jabatannya sudah lama.

“Kemudian yang kedua, penghargaan bagi mereka yang sudah loyalitas tinggi, kemudian prestasi yang bagus. Kita berangkatkan umroh atau haji. Kalo untuk umroh ya tetep kita pilih siapa di antara mereka yang berhak. Kalo haji, kita hanya bisa mendaftarkan saja. Kita daftarkan haji. Haji kedutaan itu, nanti kalo diterima dari kedutaan berarti ya berangkat. Karena kita gak bisa mengotak-atik jadwal haji. Kita cuma bisa mendaftarkan haji.” (Apip – *Mudir Ma’had*, 29/01/18 09.46 WIB)

Hal ini dibenarkan oleh Ibu Sri sebagai seorang karyawan yang telah diberangkatkan umroh oleh *ma’had*.

“Iya alhamdulillah saya selama 20 tahun ini sudah diumrohkan sama ma’had alhamdulillah hehe yang lainnya juga jadi tambah semangat hehe” (Sri – Karyawan, 11/01/18 13.10 WIB)

Adapun praktek kompensasi yang sangat dirasakan oleh karyawan dan guru adalah dari sisi non ekonomis, yaitu lingkungan bersama penghafal Al Qur’an.

“Hehe ya kalo saya seneng sih mas di sini, apa namanya, ya nyaman gitu lho di sini, jadi disamping rumah dekat, itu lho di sini kan kehidupan sehari-harinya sama hafizh-hafizhah, jadi bisa menimba ilmu di sini.” (Sri – Karyawan *Amil*, 11/01/18 12.46 WIB)

Berdasarkan hal ini, maka rekrutmen SDM yang diterapkan di pondok pesantren mengacu pada filosofi manajemen sumber daya manusia, karena memiliki fokus strategik dan terintegrasi dengan kebijakan organisasi. Adapun praktek rekrutmen SDM ini belum memaksimalkan sumber daya manusia lebih sebagai aset berharga untuk menyusun strategi organisasi yang efektif dan efisien, sehingga belum dapat dikategorikan ke dalam manajemen modal insani.

## 9.6 Hubungan Karyawan Internal

Praktek hubungan karyawan internal pada karyawan dan guru di *ma’had* Isy Karima meliputi dua macam, yaitu mengundurkan diri dengan baik-baik, dan pemberhentian di mana ini adalah pilihan terakhir yang harus diambil. Di antara kedua

jenis hubungan karyawan internal ini, yang lebih dominan adalah dengan mengundurkan diri baik-baik.

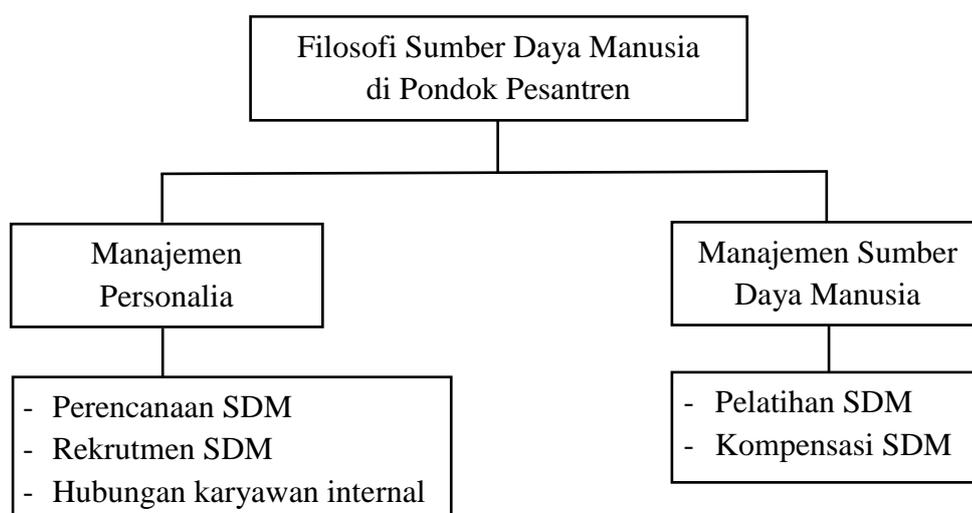
“Sementara ada yang resign mas, rata-rata mereka memang ada yang memang karena sudah repot di rumah tangga ya akhirnya dia resign. Hanya itu aja sih mas. Resign pribadi yang tidak ada kaitannya dengan ketenagakerjaan lah ibaratnya.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.48 WIB)

Faktor yang mempengaruhi pengunduran ini rata-rata adalah karena faktor pribadi, seperti ekonomi, urusan rumah tangga, dan pindah tempat tinggal.

“Ada yang lain mungkin karena pindah tempat, sehingga harus keluar. Jarak yang terlalu jauh. Terutama di staf amil. Staf amil itu ada beberapa yang mengundurkan diri.” (Apip – *Mudir Ma’had*, 29/01/18 10.09 WIB)

Berdasarkan hal ini, maka hubungan karyawan internal yang diterapkan di pondok pesantren mengacu pada filosofi manajemen personalia, karena masih terfokus pada karyawan organisasi. Adapun praktek hubungan karyawan internal ini pun belum menjadikan sumber daya manusia sebagai pendorong organisasinya, sehingga belum dapat dikategorikan ke dalam manajemen sumber daya manusia.

## 9.7 Filosofi Sumber Daya Manusia



(Gambar 9.1)

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Filosofi sumber daya manusia pada pondok pesantren mencakup dua kategori, yaitu manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia.

**Manajemen personalia:** yang tergolong dalam kategori ini adalah perencanaan SDM, rekrutmen SDM, dan hubungan karyawan internal.

**Manajemen sumber daya manusia:** yang tergolong dalam kategori ini adalah pelatihan dan kompensasi SDM.

## 9.8 Diskusi Hasil

Berdasarkan pemaparan sebelumnya dari beberapa fungsi yang penulis teliti, terdapat dua kategori yang menjadi filosofi dari sumber daya manusia di *ma'had* Isy Karima, yaitu tergolong dalam manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia.

Berikut tabel mengenai filosofi sumber daya manusia di *Ma'had Tahfizhul Qur'an* Isy Karima:

**Tabel 9.1 Filosofi Sumber Daya Manusia**

No.	Filosofi Sumber Daya Manusia	Fungsi-Fungsi				
		Perencanaan SDM	Rekrutmen SDM	Pelatihan SDM	Kompensasi SDM	Hubungan Karyawan Internal
1.	Manajemen personalia	√	√			√
2.	Manajemen sumber daya manusia			√	√	

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Berdasarkan di atas, dapat disimpulkan bahwa filosofi sumber daya manusia pada *ma'had* Isy Karima meliputi dua kategori, yaitu tergolong dalam manajemen personalia yang meliputi perencanaan SDM, rekrutmen SDM, dan hubungan karyawan internal, serta tergolong dalam manajemen sumber daya manusia yang meliputi pelatihan dan kompensasi SDM.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa filosofi sumber daya manusia dari fungsi-fungsi yang penulis teliti tergolong dalam dua bagian, pertama adalah manajemen personalia. Simamora (2006) menjelaskan bahwa manajemen personalia lebih diarahkan kepada para karyawan organisasi, yaitu merekrut dan melatih mereka, mengelola gaji dan kontrak karyawan, menjelaskan apa yang diharapkan organisasi dari mereka, menjustifikasi apa yang dilakukan manajemen, dan mencoba mengubah setiap tindakan manajemen yang kemungkinan akan menyulut tanggapan negatif dari kalangan karyawan. Fungsi yang tergolong dalam manajemen personalia antara lain perencanaan SDM, rekrutmen SDM, dan hubungan karyawan internal. Hal ini dikarenakan masih terfokus pada karyawan organisasi, dan belum menjadikan sumber daya manusia yang ada sebagai pendorong organisasi, sehingga tidak digolongkan dalam manajemen sumber daya manusia.

Golongan kedua dari filosofi sumber daya manusia di *ma'had* Isy Karima yaitu manajemen sumber daya manusia. Menurut Dessler (2004) manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktek menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen dalam proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan. Fungsi yang tergolong dalam golongan ini antara lain pelatihan dan kompensasi SDM. Hal ini disebabkan telah memiliki fokus

strategik dan terintegrasi dengan kebijakan organisasi, namun di sisi lain belum mampu memaksimalnya menjadi aset berharga untuk menyusun strategi organisasi yang efektif dan efisien, sehingga tidak juga digolongkan dalam manajemen modal insani.

Pada akhirnya, secara umum filosofi sumber daya manusia yang ada di *ma'had* Isy Karima lebih cenderung tergolong dalam manajemen personalia, namun tidak dipungkiri bahwa pada beberapa fungsi telah tergolong dalam manajemen sumber daya manusia. Kenyataan ini menjadi catatan bagi *ma'had* Isy Karima untuk lebih meningkatkan peran sumber daya manusianya, sehingga lebih mampu mendorong tercapainya tujuan organisasi.

## BAB X

### MANAJEMEN LANGIT DARI KAMPUNG DUA MENARA

#### 10.1 Pendahuluan

Organisasi pondok pesantren hadir di tengah-tengah masyarakat bagaikan oase di gurun pasir. Ia menjadi penyejuk bagi daerah sekitarnya, dan pemberi manfaat bagi siapa saja yang mengunjunginya. Hal ini juga yang dirasakan oleh karyawan yang bekerja di pondok pesantren. Kenyamanan dalam bekerja, kebermanfaatan yang didapat, dan lingkungan yang menyejukkan menjadi hal yang dirasakan oleh para karyawan pondok pesantren.

Karyawan pondok pesantren bagaikan tiang tak kasat mata. Jasanya seringkali tak terlihat oleh indera, namun dapat dirasakan oleh seluruh penghuni pondok pesantren, baik para santri maupun ustadz-ustadzah. Begitu pentingnya posisi karyawan ini, maka organisasi-organisasi pondok pesantren berlomba-lomba untuk memberikan kenyamanan yang terbaik dalam bekerja, seperti memberikan pelatihan-pelatihan, kompensasi, pelayanan dan fasilitas, hingga meminimalisir angka *turn over* dengan berbagai upaya.

Bagi sebuah pondok pesantren yang telah berdiri selama delapan belas tahun, tentu telah memiliki berbagai unit pendidikan, baik yang telah tersedia maupun yang baru direncanakan. Guna memenuhi perkembangan ini tentu tidak lepas dari pengadaan karyawannya. Namun pada prakteknya, pondok pesantren tidak rutin dalam melakukan pengadaan tenaga kerja untuk jangka waktu tertentu. Pondok pesantren hanya melakukan pengadaan tenaga kerja sesuai kebutuhan yang direncanakan saja. Banyak

dari karyawan pondok pesantren yang ketika bergabung pertama kali dahulu berawal dari informasi ustadz atau karyawan lain yang telah bekerja di pondok pesantren.

Pelatihan yang diberikan kepada para karyawan lebih kepada penanaman motivasi dan rohani, namun juga tetap diberikan pelatihan ketenagakerjaan secara berkala. Adapun mengenai kompensasi yang diberikan pun bervariasi, mulai dari gaji pokok, bonus haji dan umroh, serta pelayanan dan fasilitas kesehatan. Pada akhirnya mayoritas para karyawan merasa betah dan nyaman bekerja di pondok pesantren, sehingga hal ini pun mengurangi tingkat *turn over* yang terjadi. Pondok pesantren memberlakukan dua aspek dalam hubungan karyawan internal, yaitu karena mengundurkan diri atau diberhentikan karena melakukan pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan berulang kali.

Pada bab ini berisi diskusi pembahasan dari bab-bab sebelumnya mengenai praktek perencanaan SDM, praktek rekrutmen, program-program pelatihan, praktek kompensasi, dan proses hubungan karyawan internal yang diterapkan.

## **10.2 Praktek Perencanaan SDM Menyesuaikan Kebutuhan**

Hal pertama yang dilakukan oleh organisasi sebelum melakukan pengadaan tenaga kerja adalah merencanakan atau memprediksi sumber daya manusia itu sendiri. Menurut Simamora (2006) perencanaan merupakan proses untuk menetapkan tujuan apa yang akan diraih selama periode waktu ke depan dan apa yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan itu.

Perencanaan SDM pada karyawan dan guru pondok pesantren adalah dengan adanya susunan gambaran pekerjaan. Menurut Flippo (1996) analisis pekerjaan adalah proses mempelajari dan mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan operasi

dan tanggung jawab suatu pekerjaan tertentu. Selanjutnya adalah dengan menyesuaikan kebutuhan yang ada, tidak memaksakan untuk merutinkan kegiatan ini dalam jangka waktu tertentu, karena hanya akan mengakibatkan aktivitas SDM yang tidak efektif. Jika dilakukan secara objektif, salah satu manfaat dari perencanaan SDM ini menurut Nawawi (2001) adalah meningkatkan efektivitas dan efisiensi pendayagunaan SDM.

Pondok pesantren setiap tahunnya akan selalu mengalami perkembangan. Hal ini berdampak pada kebutuhan karyawannya. Simamora (2006) memaparkan bahwa perencanaan kepegawaian merupakan identifikasi atau penentuan jumlah SDM yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi di masa depan. Jika melihat pada praktek perencanaan SDM di perusahaan-perusahaan, di sana menerapkan rutinitas untuk mengadakan rekrutmen dan seleksi yang telah terjadwal. Namun program perencanaan SDM yang diterapkan di pondok pesantren menyesuaikan dengan kebutuhan karyawan itu sendiri. Dessler (2004) mengungkapkan bahwa organisasi dapat menggunakan analisis rasio untuk memperkirakan kebutuhan tenaga kerja.

Hal lain yang dilakukan adalah dengan melakukan penambahan bobot pekerjaan kepada karyawan jika memungkinkan. Peramalan metode ini terjadi jika terdapat unit-unit baru pada pondok pesantren yang baru didirikan, sehingga membutuhkan karyawan baru yang harapannya karyawan ini telah memiliki pengalaman sebelumnya dan memahami budaya pondok pesantren. Menurut Nawawi (2001) salah satu manfaat dari perencanaan SDM adalah meningkatkan efektifitas and efisiensi pendayagunaan SDM. Penambahan bobot pekerjaan ini dapat dilakukan jika kebutuhan karyawan tidak terlalu banyak.

Hal terakhir yang dilakukan oleh MTQ Isy Karima dalam perencanaan SDM adalah meramal pasokan tenaga kerja dari luar dengan adanya pengajuan pengadaan

karyawan dari unit ke *ma'had*. Pada dasarnya peramalan pengadaan karyawan dari luar ini dilakukan jika pengadaan karyawan dari sumber internal sudah tidak mampu memenuhi. Nawawi (2001) juga memaparkan bahwa manfaat lain dari perencanaan SDM adalah meningkatkan koordinasi antar manajer unit departemen. Koordinasi ini dilakukan karena unit pendidikan pada MTQ Isy Karima tidak dapat melakukan proses rekrutmen secara mandiri, namun harus tetap melalui bagian personalia *ma'had*. Kesimpulannya adalah pondok pesantren lebih memprioritaskan peramalan pengadaan karyawan dari sumber internal dibandingkan dari eksternal.

### **10.3 Praktek Rekrutmen SDM, Dimulai dengan Tawaran, Saat ini dengan Lamaran Pekerjaan**

Pintu gerbang sebuah organisasi bagi seorang karyawan adalah rekrutmen. Rekrutmen bukan hanya untuk menarik calon karyawan baru, namun juga memperbesar kemungkinan untuk mempertahankannya setelah bekerja. Menurut Sikula dalam Mangkunegara (2009) rekrutmen adalah tindakan atau proses dari suatu usaha organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai demi tujuan operasional.

Rekrutmen karyawan dan guru pada pondok pesantren adalah di mana rekrutmen dilakukan untuk mendapatkan tambahan tenaga kerja, dan mencari karyawan yang berkualitas yang sesuai dengan tujuan organisasi. Siagian (2008) berpendapat bahwa rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa praktek rekrutmen SDM di pondok pesantren bersumber dari internal dan eksternal. Sumber internal yang diterapkan adalah adanya penyegaran pekerjaan melalui program transfer yang dilakukan sesuai

kebutuhan. Menurut Schuler dan Jackson (1997) transfer seringkali digunakan untuk mengembangkan karyawan yang memiliki wawasan perusahaan yang luas, yaitu suatu pandangan yang mungkin perlu untuk promosi di masa mendatang. Salah satu tugas personalia adalah menempatkan karyawan baru sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Jika pada akhirnya pekerjaan tersebut tidak sesuai dengan kemampuan karyawan tersebut, maka tugas bagian personalia juga untuk mengganti atau memindahkan karyawan tersebut pada pekerjaan yang lain. Hal ini pun dilakukan sesuai dengan kebutuhan.

Adapun sumber eksternal mencakup adanya tawaran pekerjaan langsung dari karyawan pondok pesantren. Schuler dan Jackson (1997) berpendapat bahwa program referal karyawan kebanyakan adalah iklan secara lisan, yaitu sarana bagi para karyawan lama memberi rekomendasi mengenai para pelamar dari luar perusahaan. Program referal karyawan ini pada kenyataannya hanya diterapkan pada saat awal mula berdirinya pondok pesantren, di mana jumlah karyawan dan pengurus pada saat itu tidak banyak. Adapun pada saat sekarang yang diterapkan adalah pondok pesantren secara umum menawarkan dan merekrut para alumni pondok pesantren tersebut, baik yang baru saja lulus maupun yang telah menyelesaikan pendidikan yang lebih tinggi di tempat lain.

Pengajuan lamaran kerja menjadi program rekrutmen terakhir yang bersumber dari eksternal. Simamora (2006) menjelaskan bahwa *walks-in* adalah pencari kerja yang datang langsung ke departemen SDM untuk mencari kerja. Program inilah yang saat ini berjalan di pondok pesantren, dikarenakan kebutuhan karyawan yang semakin banyak.

Para pelamar akan mengirimkan berkas lamaran pekerjaan ke bagian personalia pondok pesantren. Berkas ini yang kemudian akan diseleksi, dan bagi yang lolos akan

mengikuti wawancara pada bagian personalia. Isnaini (2015) dalam jurnalnya memaparkan bahwa proses rekrutmen harus dilakukan secara selektif dan sistematis, agar menghasilkan SDM yang berkualitas.

Pada prosesnya, pondok pesantren dalam rekrutmen menggunakan media sosial dalam menyebarkan informasi terkait lowongan pekerjaan. Menurut Ouiridi *et al* (2015) salah satu cara yang paling efektif dalam melakukan perekrutan adalah dengan menggunakan media sosial, di mana pada zaman teknologi ini komunikasi telah sangat terbantuan oleh adanya media ini.

#### **10.4 Program Pelatihan SDM *Off the Job* Lebih Banyak Dilakukan dari pada *On the Job* dan *On Site***

Tekanan kompetitif yang ada saat ini, dan guna meningkatkan kualitas pondok pesantren, maka perlu diadakannya program pelatihan bagi karyawan dan guru pondok pesantren. Pada program pelatihan di pondok pesantren ini, keterampilan dan pengetahuan para karyawan akan dikembangkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2006) pelatihan adalah sebuah proses di mana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa praktek pelatihan SDM pada karyawan dan guru mencakup dalam tiga jenis, yaitu *on the job*, *on site*, dan *off the job*. Pelatihan secara *on the job* dilakukan dengan adanya *syuro* pekanan yang akan dipimpin oleh kepala karyawan dan guru pada saat bekerja dan rapat. Menurut Zhao *et al* (2014) kualitas pekerja dan pelayanannya sangat meningkat dengan adanya pelatihan *on the job*.

Kepala karyawan dan guru selalu mengawasi kinerja para karyawan sesuai pekerjaannya, serta mengevaluasi setiap pekannya. Di samping itu, juga disertakan program pembinaan terkait membaca dan menghafal Al Qur'an bagi karyawan dan guru pada masing-masing unit. Oleh karena itu, *syuro* menjadi penting karena dengan adanya kegiatan ini akan mengevaluasi kinerja para karyawan selama satu pekan ke belakang dan memperbaiki ke depannya.

Selain itu juga dilakukan pelatihan secara *on site*, yaitu berupa pendidikan lanjutan bagi guru dan karyawan yang ingin melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi. Menurut Schuler dan Jackson (1997) sekolah perusahaan memfokuskan pada pendidikan pegawai dan kadang-kadang para pelanggan. Hal ini juga salah satu cara untuk *upgrade* pengetahuan bagi SDM yang harapannya dapat menambah perkembangan organisasi.

Pondok pesantren tidak hanya melakukan pelatihan *on the job* dan *on site* saja, namun juga pelatihan secara *off the job*. Hambrick *et al* (2014) mengungkapkan bahwa pelatihan kepada pekerja tidak harus *on the job*, namun pekerja justru menginginkan pelatihan *off the job*, sedikit tidak mengapa asalkan berkelanjutan.

Program Hari Tarbiyah dilakukan setiap dua kali dalam sebulan. Kegiatan ini berisi tentang materi keagamaan, penyamaan kembali visi misi, dan motivasi kerja, baik yang bersifat keduniaan maupun akhirat. Menurut Alwi (2001) metode ini efektif bagi tujuan pelatihan yang bersifat informasional dan pengetahuan-pengetahuan baru.

Selain mengedepankan pelatihan-pelatihan yang bersifat keagamaan, pondok pesantren juga tidak meninggalkan pelatihan yang berhubungan dengan ketenagakerjaan. Hal ini dilakukan agar kinerja karyawan pada masing-masing *jobdesc* dapat membuahkan hasil yang maksimal, sehingga akan menunjang kegiatan pondok

pesantren. Program pelatihan SDM terakhir yang dipraktekkan oleh pondok pesantren adalah perbaikan gizi bersama *chef*. Mangkunegara (2009) mengemukakan bahwa istilah pelatihan ditujukan kepada pegawai pelaksana dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis. Program ini adalah pelatihan ketenagakerjaan yang bersifat teknis, di mana langsung dibimbing dan dimentori oleh ahli praktisi, serta kegiatan ini diadakan secara berkala dengan menyesuaikan kebutuhan pelatihan.

Bentuk pelatihan ketenagakerjaan semacam ini tentu tidak dilakukan kepada seluruh bidang pekerjaan para karyawan dan guru, karena terdapat beberapa pekerjaan karyawan yang memang dirasa cukup, dan tidak harus mendatangkan ahli untuk meningkatkan kualitas kinerjanya.

#### **10.5 Praktek Kompensasi SDM dari Gaji Bulanan, hingga Lingkungan Kerja bersama Penghafal Al Qur'an**

Salah satu aktivitas SDM yang seringkali menjadi bahan perbincangan di antara para karyawan adalah mengenai kompensasi. Tidak lepas juga untuk karyawan dan guru pondok pesantren, karena tingkat kompensasi menentukan gaya hidup, status, harga diri, dan sikap karyawan terhadap organisasi. Simamora (2006) mengungkapkan bahwa kompensasi dapat mempunyai imbas besar atas rekrutmen, motivasi, produktivitas, dan tingkat putaran karyawan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa praktek kompensasi SDM pada karyawan dan guru meliputi gaji bulan, haji dan umroh, insentif selepas kegiatan, berobat di poliklinik, serta lingkungan bersama penghafal Al Qur'an. Menurut Dessler (2004) kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu.

Gaji bulanan diberikan setiap bulan dengan besaran berdasarkan masa pengabdian serta bobot pekerjaan karyawan dan guru. Milkovich dan Newman (2005) mengungkapkan bahwa kompensasi jenis ini bersifat transaksional, artinya merupakan transaksi antara pemberi kerja dan timbal baliknya yaitu pekerja mendedikasikan tenaga dan pikirannya pada organisasi. Berdasarkan penjelasan dari beberapa narasumber, bahwa gaji pokok karyawan pondok pesantren belum mencukupi sepenuhnya. Namun demikian, para karyawan ternyata bersikap ridho atas besaran yang diterima, karena bukan perkara gaji yang menjadi motivasi karyawan dalam bekerja, tetapi terdapat motivasi-motivasi lain yang selalu menjadikan karyawan semangat dalam bekerja.

Program haji dan umroh ini adalah di antara salah satu yang membuat karyawan dan guru lebih semangat dalam bekerja. Program ini adalah kompensasi bagi karyawan dan guru yang memiliki prestasi kerja, serta pengabdian kerja yang lama. Simamora (2006) mengungkapkan bahwa kompensasi dapat mempunyai imbas besar atas rekrutmen, motivasi, produktivitas, dan tingkat putaran karyawan.

Insentif selepas kegiatan juga memberikan dampak akan penghargaan *ma'had*, yaitu ketika karyawan maupun guru berpartisipasi dalam penyelenggaraan kegiatan-kegiatan besar *ma'had*. Menurut Liang dan Akiba (2014) sebuah program insentif dapat digunakan sebagai alat untuk merekrut dan mempertahankan guru. Insentif di sini dapat berupa barang ataupun materi, dapat juga berupa penghargaan, pendidikan, dan bonus-bonus.

Demi memberikan rasa nyaman dalam bekerja kepada para karyawan, maka pondok pesantren menyediakan beberapa kemudahan, salah satunya adalah pelayanan kesehatan berupa poliklinik. Poliklinik ini juga sangat membantu bagi karyawan pondok pesantren, karena dalam kehidupan sehari-hari tentu tidak lepas dari aspek kesehatan.

Karyawan dan guru dapat berobat gratis di poliklinik, di mana tetap ada iuran kesehatan bagi karyawan dan guru.

Kanungo dan Mendonca (1992) membagi program kompensasi non ekonomis salah satunya adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang terbangun di pondok pesantren membuat karyawan dan guru merasa nyaman, salah satunya adalah karena kebersamaan dengan para hafidz-hafidzah penghafal Al Qur'an. Hal ini seringkali tidak disadari oleh banyak orang. Padahal lingkungan kerja adalah salah satu alasan karyawan betah atau tidak dalam bekerja. Aspek lain dari sisi lingkungan yang membuat karyawan pondok pesantren merasa nyaman bekerja adalah dapat rutin mempelajari Al Qur'an, dan perbaikan dalam diri.

Oleh karena itu, lingkungan kerja pondok pesantren ini menjadi salah satu kompensasi yang diterima oleh para karyawan dan guru ketika bekerja. Walaupun gaji karyawan belum maksimal, namun karena lingkungan yang qur'ani maka para karyawan merasa bahwa salah satu relung di hatinya yang masih kosong menjadi terisi yang menjadikan karyawan merasa nyaman dan bahagia.

## **10.6 Hubungan Karyawan Internal dengan Pengunduran Diri dan Pemberhentian**

Salah satu aktivitas dalam hubungan karyawan internal adalah pemutusan hubungan kerja (PHK). Ketika karyawan telah berhenti atau diberhentikan dari pondok pesantren maka segala hak dan kewajiban kedua belah pihak yang dahulu dijalankan juga berakhir. Siagian (2008) mengemukakan bahwa pemutusan hubungan kerja adalah ketika ikatan formal antara organisasi selaku pemakai tenaga kerja dan karyawannya terputus.

Faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan karyawan internal cukup kompleks dan saling berkaitan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa praktek hubungan karyawan internal pada karyawan dan guru meliputi pengunduran diri dan pemberhentian. Pengunduran diri pada karyawan dan guru dikarenakan faktor pribadi, seperti urusan keluarga, masalah ekonomi, dan pindah tempat tinggal. Menurut Maier dalam Alfa *et al* (2006) salah satu faktor yang mempengaruhi pemutusan hubungan kerja adalah faktor pribadi.

Program hubungan karyawan internal kedua yang diterapkan pada karyawan pondok pesantren adalah pemberhentian, di mana faktor pemberhentian karyawan dan guru lebih dikarenakan pelanggaran yang bersifat *syar'i*, dan adanya indisipliner kinerja yang dilakukan berulang kali. Pada awal mula karyawan dan guru bergabung dengan pondok pesantren, terdapat ketentuan-ketentuan yang telah disepakati, salah satunya mengenai tata tertib. Terkait pelanggaran yang bersifat *syar'i* (tidak dapat ditolerir), maka pondok pesantren akan langsung memberhentikan karyawan dan guru tersebut. Faktor lain yang menjadi penyebab seorang karyawan pondok pesantren diberhentikan adalah karena indisipliner atau tidak disiplin dengan pekerjaannya.

Panggabean (2012) mengemukakan bahwa di antara fungsi pemutusan hubungan kerja adalah menggantikan kinerja yang buruk. Pada kenyataannya *ma'had* telah melakukan pembinaan kepada para karyawan pada saat terdapat kinerja dari karyawan dan guru yang kurang bagus. Pemberhentian karyawan dan guru ini adalah hal yang sangat dihindarkan oleh pondok pesantren. Oleh karenanya, pondok pesantren mengupayakan berbagai hal agar tidak ada karyawan dan guru yang diberhentikan. Oleh karena itu jika dilihat secara umum, tingkat *turn over* yang terjadi pada karyawan dan guru pondok pesantren cenderung rendah.

## 10.7 Filosofi Sumber Daya Manusia

Konsep SDM pada umumnya banyak digunakan dibidang manajemen, psikologi industri dan organisasi. Konsep ini ternyata telah mengalami perubahan dari waktu ke waktu menyesuaikan dengan keadaan yang dialami dan kebutuhan yang dirasakan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa filosofi sumber daya manusia dari fungsi-fungsi yang penulis teliti tergolong dalam dua bagian, pertama adalah manajemen personalia. Flippo (1996) menjelaskan bahwa manajemen personalia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat. Fungsi yang tergolong dalam manajemen personalia antara lain perencanaan SDM, rekrutmen SDM, dan hubungan karyawan internal. Hal ini dikarenakan masih terfokus pada karyawan organisasi, namun belum menjadikan sumber daya manusia yang ada sebagai pendorong organisasi, sehingga tidak digolongkan dalam manajemen sumber daya manusia.

Golongan kedua dari filosofi sumber daya manusia di *ma'had* Isy Karima yaitu manajemen sumber daya manusia. Menurut Dessler (2004) manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktek menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen dalam proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan. Fungsi yang tergolong dalam golongan ini antara lain pelatihan dan kompensasi SDM. Hal ini disebabkan telah memiliki fokus strategik dan terintegrasi dengan kebijakan organisasi, namun di sisi lain belum mampu

memaksimalnya menjadi aset berharga untuk menyusun strategi organisasi yang efektif dan efisien, sehingga tidak juga digolongkan dalam manajemen modal insani.

Pada akhirnya, secara umum filosofi sumber daya manusia yang ada di *ma'had* Isy Karima lebih cenderung tergolong dalam manajemen personalia, namun tidak dipungkiri bahwa pada beberapa fungsi telah tergolong dalam manajemen sumber daya manusia. Kenyataan ini menjadi catatan bagi *ma'had* Isy Karima untuk lebih meningkatkan peran sumber daya manusianya, sehingga lebih mampu mendorong tercapainya tujuan organisasi.

## **10.8 Pembahasan Umum**

Praktek manajemen sumber daya manusia yang diterapkan kepada karyawan dan guru pondok pesantren tidak hanya mengelola sumber daya manusia yang ada, namun juga memberikan pelatihan dan pengembangan, serta bertanggung jawab atas kesejahteraannya. Hal ini dapat dilihat dari praktek-praktek manajemen sumber daya manusia yang dilakukan, baik dari rekrutmen, pelatihan, dan kompensasi.

Berdasarkan sudut pandangnya, peneliti menggunakan pendekatan emik dalam melihat perilaku narasumber. Menurut Duranti dalam Tornado *et al* (2014) pendekatan emik mengacu pada suatu sudut pandang masyarakat dalam mempelajari dan memberi makna terhadap satu tindakan atau membedakan dua tindakan. Secara ringkas bahwa pendekatan emik adalah peneliti menempatkan diri sebagai orang dalam yang sangat percaya terhadap informasi verbal yang disampaikan oleh narasumber.

Melalui pendekatan ini peneliti mendapatkan beberapa temuan, antara lain para karyawan dan guru di pondok pesantren mendapatkan pengembangan keilmuan secara agama. Selanjutnya karyawan dan guru jika dilihat dari kompensasi finansial, maka

tidak seberapa yang didapatkan, justru yang besar dirasakan adalah kompensasi berupa lingkungan kerja bersama para penghafal Al Qur'an. Adapun tata tertib yang diberlakukan kepada guru dan karyawan pun berdasarkan norma-norma agama, seperti dilarang merokok, berdua-duaan dengan yang bukan mahrom, mencuri, dan berzina.

Hal yang terpenting adalah pondok pesantren Isy Karima berasumsi bahwa pasti ada keberkahan jika selalu bersama Al Qur'an. Oleh karenanya, seluruh kegiatan di berbagai unit pendidikan berbasis *tahfidzhul* qur'an, serta bukan hanya para santri yang diwajibkan untuk menghafal Al Qur'an, namun para pengajar dan karyawan pun juga memiliki agenda dalam belajar Al Qur'an dan menghafalnya.

“Iya, jadi landasan utama yang mendasari *ma'had* Isy Karima ini ya itu tadi, *tahfizhul* qur'an. Di seluruh unit pendidikan yang ada, mulai dari KB-RA sampai *Ma'had 'Aly*, ya *ngafalin* qur'an semua. Bahkan kalau di *ma'had* lain itu kalau menerapkan kepada santri itu mudah, tapi kalo kepada karyawannya, kepada *asatidzahnya*, pasti susah. Nah di Isy Karima ini, karyawannya pun punya program *tahfizh* sendiri. Jadi nanti ada yang *ngontrol*, si A minggu ini *udah sampe* mana hafalannya, atau si B ini *ngajinya udah sampe* juz berapa, *gitu*.” (Najaruddin – *Mudir Ma'had*, 6 Desember 2017, 10.45 WIB)

Berdasarkan beberapa hal di atas, maka praktek manajemen SDM di pondok pesantren ini tentu berbeda dengan praktek manajemen SDM yang diterapkan pada organisasi atau perusahaan lainnya terutama yang bersifat profit. Oleh karenanya, manajemen SDM pada pondok pesantren bukan lagi manajemen yang berfokus pada materi yang bersifat keduniaan, namun dapat diibaratkan telah mencapai sebagai manajemen langit. Terlebih tujuan pondok pesantren ini berfokus pada *tahfizhul* qur'an, di mana para karyawan dan gurunya pun diberikan pelatihan dalam menghafalkan Al Qur'an. Hal ini semakin menguatkan bahwa manajemen SDM yang diterapkan adalah manajemen langit.

Sebagaimana yang disampaikan oleh Ustadz Apip, beliau mengutip perkataan Ustadz Syihabuddin selaku Kepala Yayasan Sosial dan Pendidikan Islam Isy Karima bahwa manajemen yang berlaku di pondok pesantren Isy Karima dimisalkan sebagai manajemen langit.

“Namun memang saya teringat Ustadz Syihab itu pernah bilang kalo kita itu manajemennya ya manajemen langit. Maksudnya kalo dari sisi profit, itu bisa terjadi kalo saldo kita di bulan ini itu nol. Trus kalo ditanya nanti gimana untuk menggaji ustadz dan karyawan. Ya tawakkal ‘alallaah. Insy Allah Allah akan memberikan jalan keluar lain. Itu sih intinya.” (Apip – *Mudir Ma’had*, 29/01/18 10.13 WIB)

Berdasarkan dokumentasi pribadi penulis, pondok pesantren Isy Karima terletak di sebuah perkampungan di lereng Gunung Lawu, di mana hampir di setiap bangunannya terdapat kubah, serta memiliki dua menara yang menjulang tinggi pada sisinya. Sehingga penulis mengibaratkan bahwa lokasi pondok pesantren Isy Karima ini adalah berada di kampung dua menara.

Oleh karena itu, sebagaimana uraian sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa temuan penelitian praktek manajemen sumber daya manusia di pondok pesantren Isy Karima mengacu kepada manajemen langit, dan berada di sebuah daerah yang disebut kampung dua menara. Jadi, penulis membuat judul pada penelitian ini dengan nama ”Manajemen Langit dari Kampung Dua Menara.”

## **BAB XI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **11.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan, maka penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Praktek perencanaan SDM yang diterapkan yaitu adanya susunan gambaran pekerjaan, menyesuaikan kebutuhan, penambahan bobot pekerjaan, dan pengajuan unit ke *ma'had*. Berdasarkan pemaparan Simamora (2006) tentang pembagian perencanaan SDM yang efektif, maka persamaan dengan penelitian ini adalah pada perencanaan kepegawaian, di mana penelitian ini terdapat perencanaan karyawan baik dari dalam maupun dari luar. Adapun perbedaannya adalah pada penelitian ini tidak terdapat perencanaan program, karena perencanaan program akan dilakukan oleh masing-masing unit pendidikan.

Berdasarkan keterangan dari Dessler (2004) mengenai pembagian perencanaan kebutuhan pekerjaan, maka persamaan dengan penelitian ini adalah seluruh pada pembagiannya, namun pada penelitian ini terdapat temuan tambahan yaitu pada gambaran pekerjaan.

2. Praktek rekrutmen SDM diterapkan melalui program-program berikut ini, antara lain penyegaran pekerjaan, adanya tawaran, dan pengajuan berkas lamaran kerja. Hal ini menunjukkan bahwa praktek rekrutmen SDM di pondok pesantren bersumber dari internal dan eksternal. Berdasarkan pembagian sumber

rekrutmen oleh Schuler dan Jackson (1997) maka persamaan dengan penelitian ini adalah pada transfer, referal karyawan, dan *walk-in applicant*. Namun terdapat perbedaan sedikit pada proses referal karyawan, di satu sisi karyawan merekomendasikan calon pelamar dari luar, namun di sisi lain pondok pesantren secara umum menawarkan dan merekrut calon tenaga kerja dari alumni pondok pesantren tersebut, baik yang baru saja lulus maupun yang telah menyelesaikan pendidikan yang lebih tinggi di tempat lain.

Berdasarkan pemaparan Simamora (2006) mengenai pembagian jenis saluran rekrutmen, maka persamaan dengan penelitian ini adalah pada program referal karyawan dan *walk-in applicant*. Adapun perbedaannya penelitian ini juga terdapat rekrutmen dengan program transfer pada karyawan antar bidang pekerjaan.

3. Praktek pelatihan karyawan di MTQ Isy Karima melalui program-program berikut ini, antara lain *syuro* pekanan, pendidikan lanjutan, Hari Tarbiyah, dan perbaikan gizi bersama *chef*. Hal ini menunjukkan bahwa praktek pelatihan SDM pada karyawan dan guru mencakup dalam tiga jenis, yaitu *on the job*, *on site*, dan *off the job*. Berdasarkan pembagian jenis pelatihan oleh Schuler dan Jackson (1997), persamaan dengan penelitian ini terletak pada pendidikan lanjutan, dan simulasi berupa perbaikan gizi bersama *chef*. Adapun perbedaannya adalah pada penelitian ini terdapat *syuro* pekanan di mana di dalamnya terdapat rapat koordinasi sekaligus pembinaan *tahfidz* Al Qur'an pada masing-masing unitnya, serta penelitian ini juga terdapat Hari Tarbiyah di mana pelatihan ini berisi penambahan keilmuan dari sisi agama dan rohani.

Berdasarkan pendapat Simamora (2006) dalam pembagian pelatihan, maka persamaan dengan penelitian ini adalah pada pelatihan keahlian. Adapun perbedaannya penelitian ini terdapat pendidikan lanjutan bagi para guru dan karyawan.

4. Praktek kompensasi karyawan dan guru diterapkan melalui program-program berikut ini, antara lain gaji bulanan, haji dan umroh, insentif selepas kegiatan, berobat di poliklinik, serta lingkungan bersama penghafal Al Qur'an. Berdasarkan pemaparan Kanungo dan Mendonca (1992) dalam pembagian kompensasi, maka persamaan dengan penelitian ini adalah pada gaji pokok, bonus prestasi, insentif, dan asuransi kesehatan. Adapun perbedaannya adalah penelitian ini terdapat kompensasi berupa lingkungan kerja yang nyaman, bukan hanya dengan antar personal, tetapi juga dengan kegiatan-kegiatan yang ada di pondok pesantren tersebut.

Berdasarkan teori dari Milkovich dan Newman (2005) bahwa bentuk kompensasi terbagi dua, yaitu kompensasi total dan *relational returns*, maka persamaan dengan penelitian ini telah mencakup seluruhnya. Hal ini dikarenakan pondok pesantren sangat memperhatikan kesejahteraan pada guru dan karyawan, baik yang berbentuk fisik maupun psikis.

5. Praktek hubungan karyawan internal yang dilakukan terhadap karyawan dan guru pondok pesantren meliputi faktor mengundurkan diri, dan pemberhentian. Berdasarkan pendapat Maier dalam Alfa *et al* (2006) mengenai pembagian faktor-faktor yang mempengaruhi pemutusan hubungan kerja, maka persamaan dengan penelitian ini adalah pada faktor mengundurkan diri. Adapun

perbedaannya pada penelitian ini juga terdapat faktor pemberhentian di dalam pemutusan hubungan kerja.

6. Secara umum filosofi sumber daya manusia yang ada di *ma'had* Isy Karima lebih cenderung tergolong dalam manajemen personalia, terutama dalam fungsi perencanaan SDM, rekrutmen, dan hubungan karyawan internal. Tetapi tidak dipungkiri bahwa pada beberapa fungsi telah tergolong dalam manajemen sumber daya manusia, seperti pelatihan dan kompensasi. Berdasarkan pendapat Simamora (2006) mengenai manajemen sumber daya manusia, maka persamaan dengan penelitian ini adalah pada aspek pelatihan dan kompensasi telah memiliki fokus yang strategik sesuai dengan kebijakan organisasi. Adapun perbedaannya adalah pada aspek perencanaan SDM, rekrutmen, dan hubungan karyawan internal belum memiliki fokus yang strategik dan terintegrasi dengan seluruh kebijakan organisasi.

## 11.2 Saran

Berdasarkan uraian pembahasan kesimpulan yang telah dipaparkan, berikut ini merupakan beberapa saran yang dapat penulis berikan, antara lain:

1. Bagi Karyawan

Kepada para karyawan pondok pesantren, tetaplah istiqomah untuk membantu perjuangan organisasi dalam berdakwah, terus berjuang, dan *qona'ah* menjadi pilihan yang tepat. Semoga dengan itu Allah *subhaanahu wata'aalaa* akan memberikan keberkahan dalam setiap waktu yang dihabiskan oleh karyawan pondok pesantren.

## 2. Bagi Organisasi

Kepada organisasi pondok pesantren, tetap terus menjalin komunikasi yang baik dengan para karyawan, termasuk pada hal-hal yang menyangkut ketenagakerjaan dan aktivitas SDM, sehingga masukan dari karyawan juga salah satu yang menjadi bahan pertimbangan pengambilan keputusan terhadap kebijakan-kebijakan manajemen SDM yang diterapkan. Selanjutnya, *ma'had* hendaknya dapat lebih meningkatkan peran sumber daya manusianya, sehingga lebih mampu mendorong tercapainya tujuan organisasi.

## 3. Bagi Peneliti

Sebaiknya penelitian selanjutnya hendaknya berfokus pada biografi kepemimpinan direktur pondok pesantren, agar menjadi pelengkap atas aspek-aspek yang menunjang perkembangan pondok pesantren, karena kepemimpinan direktur pada pondok pesantren berlangsung cukup lama, dan bisa dipastikan segala kebijakan-kebijakan yang diambil sangat berpengaruh terhadap perkembangan pondok pesantren, selain aspek manajemen SDM yang penulis susun ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aedi, N. (2005). Sistem Suksesi Kepemimpinan Pondok Pesantren dalam Perspektif Tradisi dan Inovasi (Studi Kasus atas Regenerasi Kepemimpinan Pondok Pesantren di Wilayah III Cirebon). *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI*. 3 (2).
- Alwi, S. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Alfa, M. Z., Murni, S., dan Roring F. (2016). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemutusan Hubungan Kerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Rayon Manado Utara. *Jurnal EMBA*. 4 (1), 261-271.
- Anjani, M., Utami, H. N., dan Prasetya, A. (2014). Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan bagian Produksi PT. International Power Mitsui Operation and Maintenance Indonesia (IPMOMI) Paiton). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 9 (1), 1-9.
- Anonim. (2017). *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*. Diakses pada tanggal 28 Oktober 2017 pukul 23.37 WIB dari <https://kbbi.web.id/pesantren>
- Anonim. (2017). *Profil Ma'had Tahfizhul Qur'an Isy Karima*. Diakses pada tanggal 11 November 2017 pukul 20.05 WIB dari <http://isykarima.com/profil/>
- Anonim. (2017). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan*. Diakses pada tanggal 1 Januari 2018 pukul 10.27 WIB dari <http://www.dpr.go.id/dokjdih/document/uu/196.pdf>
- Asad, M. dan Mahfod, J. (2015). Training and Development and its Impact on the Employee's Performance: A Study of Agility Company – Kingdom of Bahrain. *International Review of Management and Business Research*. 4 (3).
- Augustine, L. dan Jannah, L. M. (2014). The Staff Planning for The Second Category of Honorary Employees in Bogor Regency. *International Journal of Administrative Science & Organization*. 21 (3), 165-172.
- Azra, A. (1999). *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Bernadin, H. J. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Bohlander, G. W., dan Snell, S. (2010). *Managing Human Resources*. Canada: South-Western Cengage Learning.

- Campbell, R. L. (2006). Altruism in Auguste Comte and Ayn Rand. *The Journal of Ayn Rand Studies*. 7 (2), 357-369.
- Creswell, J. W. (2015). *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Cushway, B. (2002). *Human Resource Management*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Dessler, G. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Dhofier, Z. (1994). *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Kyai dan Visinya mengenai Masa Depan Indonesia*. Jakarta: LP3ES.
- Fadhil, M. (2011). Inovasi Pesantren dalam Pengembangan Keilmuan. *Innovatio IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi*. 10 (1), 59-81.
- Flippo, E. B. (1996). *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Erlangga.
- Gaol, CHR. J. L. (2014). *A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hambrick, E. P., *et al.* (2014). Towards Successful Dissemination of Psychological First Aid: A Study of Provider Training Preferences. *Journal of Behavioral Health Services and Research*. 41 (2).
- Hartono, R. (2006). *Penerapan Kurikulum dalam Pembelajaran Tahfizhul Qur'an di Madrasah Aliyah Tahfizhul Qur'an (MATIQ) Isy Karima Pakel Gerdu Karangpandan Karanganyar Jawa Tengah*. Skripsi Sarjana (Tidak dipublikasikan). Surakarta: Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Hasibuan, M. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heizer, J. dan Render, B. (2001). *Prinsip-Prinsip Manajemen Operasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hodgetts, R. M. (1979). *Management: Theory, Process and Practice*. Philadelphia: W. B. Saunders Company.
- Isnaini, R. L. (2015). Implementasi Rekrutmen Guru di SD Ta'mirul Islam Surakarta (Kajian Manajemen Sumber Daya Manusia di SD Islam). *Jurnal Pendidikan Agama Islam*. 7 (1), 109-119.

- Isykarima, M. (2016). *Sekilas Profil Ma'had Tahfizhul Qur'an Isy Karima*. Diakses pada tanggal 12 November 2017 pukul 13.14 WIB dari <https://www.youtube.com/watch?v=xeJ4eiSHZyY&t=1s>
- Jouda, A. A., Ahmad, U. N. U., dan Dahleez, K. A. (2016). The Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance: The Case of Islamic University of Gaza in Palestine. *International Review of Management and Marketing*. 6 (4), 1080-1088.
- Kanungo, R. N. dan Mendonca, M. (1992). *Compensation: Effective Reward Management*. Canada: John Deyell Company Limited.
- Kearns, P. 2005. *Human Capital Management*. London: Reed Business Information.
- Kreitner, R. (2004). *Management (9<sup>th</sup> ed.)*. Boston: Houghton Company.
- Lathifah, A. (2016). *Strategi Perencanaan Komunikasi Komunitas Ma'had Tahfizhul Qur'an Isy Karima dalam Meningkatkan Minat Karyawan*. Yogyakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga.
- Liang, G. dan Akiba, M. Chacaracteristics of Teacher Incentive Pay Programs: A Statewide District Survey. *Journal of Educational Administration*. 53 (6), 702-717.
- Liu, S., Zhao, D., dan Xie, W. (2015). Chinese Teachers' Attitudes Toward Performance Pay: The Cases of Three Schools. *International Journal of Educational Management*. 30 (6), 791-808.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Masyhud, S. (2003). *Manajemen Pondok Pesantren*. Jakarta: Diva Pustaka.
- Mathis, R. L. dan Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moleong, L. (2009). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mondy, R. W. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

- Muhtarom, A. (2015). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Profesionalitas Dosen Perguruan Tinggi Agama Islam Provinsi Banten. *Tarbawi*. 1 (02) Juli – Desember.
- Nainggolan, P. (2005). *Akuntansi Keuangan Yayasan dan Lembaga Nirlaba Sejenis*. Jakarta: PT Radja Grafindo Persada.
- Nasir, R. (2005). *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Nasution. (2003). *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nasution, M. (2000). *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Djambatan.
- Nawawi, H. (2001). *Perencanaan SDM untuk Organisasi Profit yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- \_\_\_\_\_. (2003). *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Ouiridi, M. E., Ouiridi, A. E., Segers, J., dan Pais, I. (2015). Technology Adoption in Employee Recruitment: The Case of Social Media IN Central and Eastern Europe. *Computers in Human Behavior*. 57, 240-249.
- Panggabean, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Patimah, S. (2015). Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Kepala Sekolah Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Se-Kota Bandar Lampung. *JIP-International Multidisciplinary Journal*. 3 (1), 165-190.
- Putri, S. E. (2017). *Isy Karima Dinobatkan Menjadi Lembaga Tahfidz Internasional*. Diakses pada tanggal 13 November 2017 pukul 00.55 WIB dari <http://www.mirajnews.com/2017/05/isy-karima-dinobatkan-menjadi-lembaga-tahfidz-internasional.html>
- Rachman, R. (2017). Pemeliharaan Hubungan Industrial yang Harmonis untuk Menjamin Kesejahteraan Karyawan. *Konferensi Nasional Ilmu Sosial & Teknologi (KNiST)*. 106-110.
- Rachmawati, A. (2013). *Aksi Kolektif Gerakan Ma'had Tahfizhul Qur'an Isy Karima sebagai Model Guru dan Kepemimpinan Indonesia*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Robbins, M. (2007). *Fokus on the Good Stuff*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Robbins, S. P. dan Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sanaullah, Ali, S., Farmanullah, dan Furhanullah. (2017). The Impact of Income Tax and Inflation on Salary: A Case Study of Government Gazetted Teachers in Peshawar, Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*. 8 (4), 48-61.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Schuler, R. S. dan Jackson, S. E. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke-21*. Jakarta: Erlangga.
- Sekaran, U. (2013). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. USA: John Wiley and Sons, Inc.
- Siagian, S. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sinaga, A. B., Hamid, D., Nurtjahjono, G. E. (2015). Persepsi Karyawan Tetap Atria Hotel & Conference Malang atas Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Karyawan Tetap Atria & Conference Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 27 (2), 1-7.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukoco, I. dan Prameswari, D. (2017). Human Capital Approach to Increasing Productivity of Human Resources Management. *Jurnal AdBispreneur*. 02 (01), 93-104.
- Sutisno, E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media.
- Suwatno. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suwendi. (2017). *Penguatan Peran Pesantren*. Suara Nahdlatul Ulama, 13 Maret 2017. Diakses dari <http://www.nu.or.id/post/read/76057/penguatan-peran-pesantren>
- Tornado, A., Suganda, D., Sabana, S., dan Dienaputra, R. D. (2014). Ideologi Seni Rupa Indonesia Era 1990-an pada Karya Tisna Sanjaya. *Panggung*. 24 (02), 119-131.
- Uhbiyati, N. (2014). A Competency-Based Model of The Human Resource Development Management of Ustadz at Salaf Boarding School. *International Journal of Educational Management*. 29 (05), 695-708.

- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champion: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press: Boston.
- Wahhab, A. (2017). *Isy Karima Dinobatkan Menjadi Lembaga Tahfidz Internasional*. Diakses pada tanggal 11 November 2017 pukul 23.08 WIB dari <http://dakwahnews.com/isy-karima-dinobatkan-menjadi-lembaga-tahfidz-internasional/>
- Walk, M., Schinnenburg, H., dan Handy, F. (2014). Missing in Action: Strategic Human Resource Management in German Nonprofits. *International Society for Third-Sector Research*. 25, 991-1021.
- Wardhana, A. A. A. (2014). *Sistem Pengendalian Manajemen pada Organisasi Nirlaba*. Yogyakarta: Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada.
- Wijayati, D. T. (2010). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Strategik pada Organisasi Non Profit (Studi Manajemen Strategik pada Dinas Propinsi Jawa Timur). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 12 (01), 24-32.
- Yassine, N. dan Zein, R. (2016). Human Resource Management in Middle East: Lebanese HR Practices in NGOs and the Private Sector. *SAM Advanced Management Journal*. 81 (1), 34-40.
- Zainal, V. R., Kamal, H., dan Muhammad, N. (2014). *The Economics of Education: Mengelola Pendidikan Secara Profesional untuk Meraih Mutu dengan Pendekatan Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Zainuddin, H. (2011). *Organisasi dan Sistem Pondok Pesantren*. Diakses pada tanggal 29 Oktober 2017 pukul 00.37 WIB dari [https://www.google.co.id/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiEg9iv4ZPXAhVCwI8KHQBkAJ0QFghVMAg&url=http%3A%2F%2Fwww.auliacendekia.com%2Fwp-content%2Fuploads%2F2011%2F10%2Fmakalah-orientasi-ponpes.doc&usg=AOvVaw0uNO\\_hbEBcWmyxeMrdmmYc](https://www.google.co.id/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiEg9iv4ZPXAhVCwI8KHQBkAJ0QFghVMAg&url=http%3A%2F%2Fwww.auliacendekia.com%2Fwp-content%2Fuploads%2F2011%2F10%2Fmakalah-orientasi-ponpes.doc&usg=AOvVaw0uNO_hbEBcWmyxeMrdmmYc)
- Zhao, Y., Chen, R., Wang, B., Wu, T., Huang, Y., dan Guo, A. (2014). General Practice On-the-Job Training in Chinese Urban Community: A Qualitative Study on Needs and Challenges. *Plos One*. 9 (4).

# LAMPIRAN

## **LAMPIRAN I: Pedoman Wawancara**

### **1. Wawancara Pengurus**

#### **a. Pimpinan**

- 1) Bagaimana gambaran latar belakang berdirinya *ma'had* Isy Karima?
- 2) Bagaimana gambaran visi dan misinya?
- 3) Bagaimana gambaran program yang berjalan?
- 4) Bagaimana gambaran unit-unit pendidikan yang tersedia?
- 5) Bagaimana gambaran jumlah santri?
- 6) Bagaimana gambaran jumlah alumni?
- 7) Bagaimana gambaran kepemimpinan yang ingin diciptakan?

#### **b. Bagian Personalia**

- 1) Bagaimana gambaran sistem manajemen SDM yang dipraktekkan di *ma'had* Isy Karima? Mengapa?
- 2) Bagaimana gambaran ketersediaan SDM?
- 3) Bagaimana gambaran latar belakang pendidikan SDM yang tersedia?
- 4) Bagaimana gambaran *job description* SDM?
- 5) Bagaimana gambaran masa pengabdian karyawan?
- 6) Bagaimana gambaran sistem kerja yang diterapkan?
- 7) Bagaimana gambaran budaya kerja yang diciptakan?

#### **c. Perencanaan SDM**

- 1) Bagaimana gambaran perencanaan SDM di *ma'had* Isy Karima?
- 2) Bagaimana gambaran waktu perencanaan SDM dibuat?
- 3) Bagaimana gambaran siapa saja yang terlibat?

- 4) Bagaimana gambaran prosesnya?
- 5) Bagaimana gambaran dasar dibuatnya rencana?
- 6) Bagaimana gambaran sumber-sumber pembuatan rencana?

**d. Rekrutmen**

- 1) Bagaimana gambaran waktu dalam melakukan rekrutmen?
- 2) Bagaimana gambaran SOP ketika proses rekrutmen?
- 3) Bagaimana gambaran siapa yang berhak melakukan rekrutmen?
- 4) Bagaimana gambaran kriteria khusus untuk perekrut?
- 5) Bagaimana gambaran alur dalam proses rekrutmen?
- 6) Bagaimana gambaran metode dalam rekrutmen?

**e. Pelatihan**

- 1) Bagaimana gambaran kemampuan dan keterampilan yang harus dimiliki karyawan?
- 2) Bagaimana gambaran jadwal pelatihan?
- 3) Bagaimana gambaran macam-macam pelatihan yang diterapkan?
- 4) Bagaimana gambaran dasar dilaksanakannya pelatihan?
- 5) Bagaimana gambaran *trainer* dan *trainee* dalam pelatihan?
- 6) Bagaimana gambaran metode dalam pelatihan?
- 7) Bagaimana gambaran waktu yang diperlukan?
- 8) Bagaimana gambaran masalah dalam pelatihan?
- 9) Bagaimana gambaran solusinya?
- 10) Bagaimana gambaran harapan dengan adanya pelatihan?

**f. Pemeliharaan**

- 1) Bagaimana gambaran sistem pemeliharaan karyawan yang diterapkan?
- 2) Bagaimana gambaran komunikasi yang terjalin antara organisasi dengan karyawan?
- 3) Bagaimana gambaran kesejahteraan karyawan?
- 4) Bagaimana gambaran kesehatan dan keselamatan kerja?
- 5) Bagaimana gambaran fasilitas yang disediakan?
- 6) Bagaimana gambaran tingkat kedisiplinan yang diterapkan?
- 7) Bagaimana gambaran permasalahan yang terjadi?
- 8) Bagaimana gambaran solusinya?
- 9) Bagaimana gambaran harapan dari proses pemeliharaan?

**g. Kompensasi**

- 1) Bagaimana gambaran sistem kompensasi yang diterapkan?
- 2) Bagaimana gambaran macam-macam kompensasi yang diberikan (materi dan non materi)?
- 3) Bagaimana gambaran faktor yang mempengaruhi kompensasi?
- 4) Bagaimana gambaran waktu pemberian kompensasi?
- 5) Bagaimana gambaran permasalahan dalam penerapan kompensasi?
- 6) Bagaimana gambaran solusinya?
- 7) Bagaimana gambaran harapan terhadap kompensasi yang diterapkan?

**h. Pemutusan Hubungan Kerja**

- 1) Bagaimana gambaran sistem PHK yang diterapkan?
- 2) Bagaimana gambaran siapa yang berhak mengambil keputusan dalam PHK?
- 3) Bagaimana gambaran kriteria karyawan hingga mendapatkan PHK?

- 4) Bagaimana gambaran faktor karyawan PHK?
- 5) Bagaimana gambaran SOP karyawan?
- 6) Bagaimana gambaran tingkat *turn over*?
- 7) Bagaimana gambaran permasalahan penerapan PHK?
- 8) Bagaimana gambaran solusinya?

## **2. Wawancara Karyawan**

### **a. Karyawan**

- 1) Bagaimana gambaran tentang aktivitas kegiatan anda sekarang?
- 2) Bagaimana gambaran tentang kehidupan anda dan keluarga sehari-hari?
- 3) Apakah anda pernah menjadi karyawan sebelum di *Ma'had Tahfizhul Qur'an Isy Karima*?
- 4) Bagaimana gambaran motivasi anda untuk tertarik menjadi karyawan di Isy Karima?
- 5) Sudah berapa lama anda menjadi karyawan di Isy Karima?
- 6) Berapa lama lagi anda masih tetap bersama Isy Karima? Mengapa?
- 7) Bagaimana gambaran kehidupan yang anda rasakan sebagai karyawan di Isy Karima?
- 8) Bagaimana gambaran dukungan keluarga terhadap bergabungnya anda di Isy Karima?

### **b. Rekrutmen Karyawan**

- 1) Bagaimana gambaran tugas anda sebagai karyawan *Ma'had Tahfizhul Qur'an Isy Karima*?

- 2) Bagaimana gambaran alur rekrutmen yang anda jalani sewaktu pertama kali dahulu?
- 3) Bagaimana gambaran sumber rekrutmen yang dialami oleh anda?
- 4) Bagaimana gambaran metode rekrutmen yang dialami oleh anda?
- 5) Bagaimana gambaran *background* karyawan *Ma'had Tahfizhul Qur'an Isy Karima*?

**c. Pelatihan Karyawan**

- 1) Bagaimana gambaran keahlian dan kemampuan yang harus dimiliki seorang karyawan *Ma'had Tahfizhul Qur'an Isy Karima*?
- 2) Bagaimana gambaran jenis-jenis pelatihan yang dilakukan kepada karyawan?
- 3) Bagaimana gambaran jadwal pelatihan karyawan?
- 4) Bagaimana gambaran materi pelatihan dan pelatihnya?
- 5) Bagaimana gambaran pentingnya pelatihan tersebut bagi karyawan?
- 6) Bagaimana gambaran manfaat yang dirasakan setelah mengikuti pelatihan tersebut?
- 7) Bagaimana gambaran permasalahan yang dihadapi selama proses pelatihan?
- 8) Bagaimana gambaran solusi dalam mengatasi permasalahan tersebut?

**d. Pemeliharaan Karyawan**

- 1) Bagaimana gambaran proses komunikasi dari pihak organisasi kepada karyawan?
- 2) Bagaimana gambaran kesejahteraan?

- 3) Bagaimana gambaran fasilitas pelayanan kesehatan dan keselamatan kerja yang diberikan kepada karyawan?
- 4) Bagaimana gambaran tingkat kedisiplinan yang diterapkan kepada karyawan dalam bekerja?
- 5) Bagaimana gambaran permasalahan pada proses pemeliharaan karyawan?
- 6) Bagaimana gambaran solusi dari permasalahan tersebut?

**e. Kompensasi Karyawan**

- 1) Bagaimana gambaran kebutuhan finansial yang diperlukan karyawan?
- 2) Bagaimana gambaran jenis-jenis kompensasi yang diterima oleh karyawan?
- 3) Bagaimana gambaran kompensasi finansial yang diterima karyawan?
- 4) Bagaimana gambaran kompensasi non finansial yang diterima karyawan?
- 5) Bagaimana gambaran tingkat kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterima?
- 6) Bagaimana gambaran faktor yang mempengaruhi penerapan sistem kompensasi?
- 7) Bagaimana gambaran sistem kompensasi *Ma'had Tahfizhul Qur'an Isy Karima* dengan organisasi lainnya menurut yang anda ketahui?
- 8) Bagaimana gambaran permasalahan yang dihadapi di dalam penerapan kompensasi kepada karyawan?
- 9) Bagaimana gambaran solusi dalam mengatasi permasalahan tersebut?

**f. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)**

- 1) Bagaimana gambaran sistem SOP yang disepakati dengan karyawan?

- 2) Bagaimana gambaran ketentuan-ketentuan yang berhubungan dengan pemberhentian karyawan?
- 3) Bagaimana gambaran karyawan dapat diberhentikan?
- 4) Bagaimana gambaran karyawan yang mengundurkan diri?
- 5) Bagaimana gambaran tingkat *turn over* karyawan menurut yang anda ketahui?

### **3. Wawancara Narasumber Pendukung**

- 1) Bagaimana gambaran hubungan anda dengan narasumber?
- 2) Bagaimana gambaran kedekatan hubungan anda dengan narasumber?
- 3) Bagaimana gambaran karakter dari narasumber?
- 4) Bagaimana gambaran pengetahuan anda tentang pekerjaan yang ditekuni oleh narasumber?
- 5) Menurut anda, bagaimana gambaran kinerja narasumber dalam bekerja?
- 6) Menurut anda, bagaimana gambaran tipe pekerja seperti narasumber?
- 7) Bagaimana gambaran tanggapan anda tentang pekerjaan yang narasumber tekuni saat ini?
- 8) Bagaimana gambaran pengetahuan anda mengenai motivasi narasumber dalam bekerja?
- 9) Bagaimana gambaran pengetahuan anda mengenai kesejahteraan narasumber?
- 10) Bagaimana gambaran pengetahuan anda mengenai perkembangan narasumber, baik dari segi *knowledge* ataupun keahlian?
- 11) Bagaimana gambaran pengetahuan anda mengenai hambatan yang kerap dihadapi oleh narasumber dalam bekerja?

- 12) Bagaimana gambaran pengetahuan anda mengenai hal yang ingin dicapai oleh narasumber dalam bekerja?
- 13) Bagaimana gambaran dukungan anda dalam menunjang karir pekerjaan narasumber?

## LAMPIRAN II: TRANSKIP WAWANCARA

### Narasumber Utama I

Nama : Sri Wati

Jabatan : Karyawan / Juru Masak

Hari / Tanggal : Kamis, 11 Januari 2018

Pukul : 12.35 WIB

Tempat : Ruang Makan MTQ Isy Karima

Penulis : Bu Sri untuk kegiatan sehari-harinya apa bu ya?

Narasumber : Sehari-harinya itu memasak.

Penulis : Memasak di Isy Karima bu ya?

Narasumber : Di Isy Karima, iya.

Penulis : Biasanya itu dari jam berapa bu ya?

Narasumber : Dari Subuh sampe selesai. Selesaiya sekitar jam tigaan.

Penulis : Berarti nanti setelah itu nanti pulang ke rumah, trus ada kegiatan lain setelah itu bu?

Narasumber : Ya kalo sore ada sih itu apa, kajian, trus ada bahasa Arab. Kalo siang juga ada tahsin.

Penulis : Oh tahsin. Tahsin sama ustadzah?

Narasumber : Sama iya, sama ustadzah.

Penulis : Berarti memang untuk kegiatan sehari-harinya memasak untuk Isy Karima bu ya?

Narasumber : Iya.

Penulis : Em mungkin ini bu, sekilas tentang kondisi kehidupan Ibu dengan keluarga Ibu mungkin seperti apa bu. Maksudnya kondisi secara umumnya gitu?

Narasumber : Yaa alhamdulillah hehe

Penulis : Ohya alhamdulillah bu ya hehe. Iya maksudnya kalo anak udah berapa bu ya?

Narasumber : Anak 4.

Penulis : Anak 4. Kalo yang paling tua bu?

Narasumber : Paling tua itu sudah kerja.

Penulis : Oh sudah kerja ya ya.

Narasumber : Yang nomor 2 kuliah. Kuliah di STIQ. Tapi Syu'bah. Yang ketiga SMP. Yang terakhir di MI, MI Isy Karima.

Penulis : Oh di Isy Karima, iya iya. Kalo dari segi ini mungkin bu, apa ya kecukupan sehari-hari. Maksudnya dalam kehidupan sehari-hari dengan 4 anak itu mungkin, em kalo suami bu, kerjanya?

Narasumber : Suami di proyek dekat sini.

- Penulis : Oh proyek. Iya dengan 4 anak itu untuk mencukupi sehari-hari mungkin mohon maaf bu ya, dari segi ekonomi mungkin begitu?
- Narasumber : Yaa alhamdulillah cukup hehe dianggap cukup ya mas hehe kalo gak cukup nanti diaminin malaikat.
- Penulis : Hehehee berarti ya istilahnya mencukupi aja ya bu insya Allah?
- Narasumber : Iya insya Allah.
- Penulis : Trus Ibu kan kerja di sini bu ya, di Isy Karima ini. Nah itu dari mulai tahun berapa bu ya?
- Narasumber : Kalo saya sih makeknya 98, dari 98. Kayaknya seinget saya itu 97an deh hehe
- Penulis : Oh 98, berarti STIQ pertama itu masih belum bu ya?
- Narasumber : Belum belum.
- Penulis : Berarti Ustadz Apip itu masih belum bu ya?
- Narasumber : Belum, masih jadi santri hehe
- Penulis : Karena memang rumahnya memang di sini dulu bu ya? Asli sini atau?
- Narasumber : Siapa?
- Penulis : Ibu.
- Narasumber : Enggak, aslinya Blora, yang asli sini Bapak.
- Penulis : Oh Bapak, trus tapi kan tinggalnya di sini?
- Narasumber : Tinggalnya di sini.
- Penulis : Ohh berarti sekitar 97-98an bu ya, berarti udah 20 tahunan? Hehee
- Narasumber : Iya udah 20 tahun hehe alhamdulillah.
- Penulis : Trus dulu pas awal itu apa ya, yang jadi motivasi untuk gabung dengan Isy Karima itu apa bu?
- Narasumber : Kalo saya ya yang pertama, deket dengan rumah ya, di sini rumah suami. Yang kedua, ya nyaman aja kan di sini menghafal Al Qur'an ya. Ya nyaman aja kumpul sama menghafal Al Qur'an, kumpul sama hafizh. Kalo dulu cuma ada hafidz aja ya, belum ada hafidzoh hehe kan santri putri belum ada
- Penulis : Ohh iya bener bener.
- Narasumber : Pengennya sih keluarga itu bisa ikut ngafal Al Qur'an juga, ya sampe sekarang ini masih di Isy Karima.
- Penulis : 20 tahun bu ya? Alhamdulillah Hehe
- Narasumber : hehe iya 20 tahun alhamdulillah.
- Penulis : Trus kan ini udah 20 tahun bu ya. Trus kalo rencana ke depannya apa masih tetep di sini terus apa gimana? Hehe apa seumur hidup gitu? Hehe
- Narasumber : Hehe ya kalo saya seneng sih mas di sini, apa namanya, ya nyaman gitu lho di sini, jadi disamping rumah deket, itu lho di sini kan kehidupan sehari-harinya sama hafizh-hafizhah, jadi bisa menimba ilmu di sini.
- Penulis : Oh sekalian gitu ya bu. Jadi istilahnya ya betah lah ya bu di sini? Hehe
- Narasumber : Betah insya Allah hehe
- Penulis : Trus ini bu, kalo yang Ibu rasakan setelah apa, setelah gabung sama Isy Karima ini apa bu? Mungkin yang membedakan ketika dulu belum gabung sama Isy Karima mungkin ada yang berbeda kehidupan apanya gitu?
- Narasumber : Ya alhamdulillah ya mas, selama di sini itu perbedaannya kehidupan di luar sama di sini, kalo dulu saya masih awam sekali, dulu juga saya

- masih belum pake jilbab. Dan alhamdulillah di sini bisa belajar Al Qur'an misalkan, ya banyak lah ilmu yang ditimba di sini, bisa belajar terus, bisa dekat dengan Al Qur'an.
- Penulis : Berarti mungkin bisa lebih menimba ilmu lagi gitu ya bu tentang agamanya? hehe
- Narasumber : Iya hehe insya Allah
- Penulis : Trus ini tentang ini bu, tentang rekrutmen dan seleksi. Dulu Ibu pas ceritanya gabung sama Isy Karima itu ceritanya lewat apa bu? Maksudnya ada yang nawarin atau Ibu yang menawarkan diri atau gimana bu?
- Narasumber : Oh kalo awal-awal, dulu ada yang bawa ke sini. Yang dulu dari saya setelah menikah, ikut orang trus dibawa ke sini, kebetulan masih Bapak yayasan sini. Disuruh ya itu tadi, kerja di sini. Ya alhamdulillah kerasan sampe sekarang hehe
- Penulis : Oh berarti dulu sebelumnya di Blora itu bu? Eh atau gimana?
- Narasumber : Dulu, tempat kelahiran aja di sana. Dulu masih kecil, orang tua udah gak ada. Trus pada akhirnya ikut Bapak yayasan yang di sini, bareng sama suami juga. Trus sampe dibawa ke sini. Dan dulu belum ada ini kan hehe
- Penulis : Iya belum ada, masih kaya TPA ya bu?
- Narasumber : Iya masih TPA. Tempat TPA.
- Penulis : Berarti memang karena dari yayasan ini yang membawa nawari gabung di sini gitu ya bu?
- Narasumber : Iya, dan dulu kan santrinya juga masih sedikit, masih 16.
- Penulis : Itu buat yang STIQ aja atau anak-anak?
- Narasumber : Belum, ini Ustadz Apip.
- Penulis : Ustadz Apip itu ya bu, yang angkatan pertama?
- Narasumber : Iya, 16 orang. Entah dulu yang lulus berapa. Yang selesai 7 apa berapa gitu.
- Penulis : Oh iya iya. Berarti itu setelah dibawa sama Bapak yang yayasan itu langsung gabung sama sini gitu ya bu?
- Narasumber : Iya langsung gabung, tapi kan baru ini belum Isy Karima apa ya namanya. Baru masjid itu aja kalo gak salah.
- Penulis : Oh belum Isy Karima ya bu hehe berarti lebih duluan Ibu dibanding Isy Karimanya? hehe
- Narasumber : Iya hehe lebih duluan saya hehe itu sudah lama banget itu hehe
- Penulis : Trus dulu itu kalo karyawan selain Ibu ada gak bu? Maksudnya yang bantu-bantu gitu bu?
- Narasumber : Dulu itu belum ada, yang adanya itu yang disebut karyawan ya cuma ini Ustadz Salman itu dulu itu, trus saya trus suami, trus Pak Jumadi.
- Penulis : Oh Pak Jum ya ya.
- Narasumber : Ustadznya Ustadz Syihab yang tinggal di ma'had, kalo ustadz-ustadznya kan banyak. Ada Ustadz Badru, Ustadz Wahyudin, Ustadz Ilyas.
- Penulis : Oh yang tinggal netap di sini Ustadz Syihab saja?
- Narasumber : Ustadz Syihab saja.

- Penulis : Trus kalo yang di sini selama kurang lebih 20 tahun bu ya, ada gak semacam pelatihan untuk khusus karyawan bu. Mungkin pelatihannya kaya semacam dauroh atau mungkin ada pengembangan apa gitu? Yang rutin dilakukan pada amil atau karyawan.
- Narasumber : Kalo amil itu, ya gabung biasanya di Hari Tarbiyah, hari Sabtu itu sama ustadz-ustadznya.
- Penulis : Oh gabung bu ya. Itu setiap apa bu ya?
- Narasumber : Setiap 1 bulan sekali, setiap Sabtu kedua, insya Allah besok hari Sabtu.
- Penulis : Itu nanti berarti yang datang semuanya? Dari seluruh unit?
- Narasumber : Semua karyawan, karyawan dan ustadz. Iya semua dari seluruh unit.
- Penulis : Itu biasanya kalo yang ngisi gitu biasanya siapa bu?
- Narasumber : Biasanya ada Syaikh Ramadhan, terus Syaikh Muammar, Ustadz Syihab, Syaikh Muhammad juga.
- Penulis : Biasanya tentang apa bu isi kajiannya? Atau ada diselingi motivasi atau apa gitu bu?
- Narasumber : Kajian biasanya. Tapi biasanya juga ada memanah.
- Penulis : Oh iya iya. Kaya ekstrakurikuleranya gitu bu ya? hehe
- Narasumber : Iya hehe ya kajian biasa.
- Penulis : Trus kalo dari kajian itu, kan rutin setiap bulan bu ya? Ibu ada ngerasa kaya manfaatnya gak bu? Maksudnya ada terbantu tentang apa gitu?
- Narasumber : Ya ada sih ada hehe
- Penulis : Hehe maksudnya dalam hal apa biasanya bu?
- Narasumber : Ya kaya ini, jadi kebersamaan gitu lho mas. Misalkan oh besok ada yang sakit ayo jenguk rame-rame gitu. Kan dulunya yang sendiri-sendiri, sekarang bisa kumpul jadi 1, bisa bersama bareng gitu. Jadi kebersamaan itu ada.
- Penulis : Jadi yang kajian itu karyawannya aja atau yang sama keluarganya juga bu?
- Narasumber : Oh enggak, yang di sini aja kalo yang Hari Tarbiyah. Kalo yang kumpul keluarga itu 1 bulan sekali itu hari Ahad ketiga.
- Penulis : Oh ya. Itu nanti isinya apa bu?
- Narasumber : Ya kajian biasa.
- Penulis : Oh ya ya. Trus ini bu, kan Ibu kan di sini kan sebagai karyawan di ma'had. Mungkin seperti Ustadz Apip, Ustadz Awang, atau Ustadz Syihab juga. Nah itu mungkin gambaran komunikasi antara karyawan dengan pihak ma'had atau yayasan gitu gimana bu? Misal mungkin nanti komunikasinya kaya karyawan ada ketuanya gitu, baru nanti hubungan sama Ustadz Awang, atau nanti kalo ada intruksi langsung ke karyawannya bu?
- Narasumber : Kalo di sini biasanya kalo ada apa, dari kepala unit dulu baru nanti ke karyawannya. Jadi nanti yang menyampaikan itu per kepala unitnya.
- Penulis : Oh kepala unitnya ya bu. Kalo ibu berarti kepala unitnya?
- Narasumber : Anu ini, gizi. Rumah tangga.
- Penulis : Oh rumah tangga.
- Narasumber : Iya rumah tangga.
- Penulis : Itu berarti pak siapa bu kepalanya?
- Narasumber : Ini, Ustadz Imam Maliki.

- Penulis : Oh Ustadz Imam Maliki. Berarti melalui Ustadz Maliki dulu, baru ke karyawannya gitu bu ya?
- Narasumber : Iya gitu, jadi gak langsung.
- Penulis : Tapi kalo untuk proses komunikasinya baik aja bu? Atau ada kendala gak biasanya bu? Misalkan terlalu dadakan atau pas disuruh apa gitu dari ma'had ke karyawannya. Komunikasinya yang kurang atau ada miss komunikasi gitu bu?
- Narasumber : Ya jarang sih, soalnya kan sekarang ada WA jadi langsung di share hehe
- Penulis : Oh iya, udah terbantu sama gadget bu ya? hehe
- Narasumber : Iya, jadi gampang soal komunikasi gampang.
- Penulis : Trus soal ini bu, soal kesejahteraan karyawan. Maksudnya apakah ma'had memperhatikan kesejahteraan karyawan itu seperti apa bu? Mungkin dalam menunjang apanya gitu yang diberikan kepada karyawan.
- Narasumber : Ya alhamdulillah mas di sini, mungkin dari ustadz sampai karyawan itu sama sih.
- Penulis : Sama bu ya, dalam hal apa aja itu bu?
- Narasumber : Ya misalkan, ya di sini itu setiap bulan itu ada itu apa, sembako juga dari sini untuk karyawan.
- Penulis : Oh sembako. Itu sembako beras aja atau ada yang lain bu?
- Narasumber : Beras. Kadang nanti ada acara ummahat itu ya ada beras ada minyak, gitu.
- Penulis : Oh ya ya. Trus kalo yang lain mungkin bu, selain itu? Mungkin dari pendidikan, mungkin dari bonus gitu atau apa biar semangat gitu kerjanya? hehe
- Narasumber : Ya karyawannya semangat-semangat aja hehe apalagi ada program umroh ini mas hehe
- Penulis : Oh program umroh, itu gimana bu? hehe
- Narasumber : Iya alhamdulillah saya selama 20 tahun ini sudah diumrohkan sama ma'had alhamdulillah hehe yang lainnya juga jadi tambah semangat hehe
- Penulis : Oh nggeh bu hehe trus selain itu apa bu, yang supaya memacu karyawan biar betah juga yang Ibu rasakan mungkin yang sudah dikasih sama ma'had gitu?
- Narasumber : Apa ya, di sini itu kaya semua itu sudah terpenuhi hehe kalo buat saya pribadi lho ya hehe
- Penulis : Hehe iya maksudnya dari apa aja bu itu?
- Narasumber : Apa ya.
- Penulis : Kalo kesehatan mungkin bu?
- Narasumber : Kalo kesehatan juga ada, tinggal bawa ke klinik.
- Penulis : Itu free, gratis gitu bu?
- Narasumber : Ya setiap bulan ini aja, kaya infaq kesehatan gitu 50.000 aja hehe
- Penulis : Oh 50.000 tapi nanti kalo ada apa-apa ya udah pake itu gitu bu ya?
- Narasumber : Iya, pake itu. Walaupun masuk rumah sakit sampe operasi, masih tetap dibantu sama ma'had.

- Penulis : Oh gitu. Walaupun mungkin bukan di polikliniknya gitu juga bu ya? Mungkin di luar gitu?
- Narasumber : Iya di luar. Soalnya kan di poliklinik kan obatnya cuma ini ya. Misalkan sampe operasi itu insya Allah ada tunjangan dari ma'had itu ada.
- Penulis : Nah gitu itu maksudnya bu hehe trus misalkan dari pendidikan bu? Pendidikan anak atau apa gitu?
- Narasumber : Anak ya alhamdulillah. Masih ada tunjangannya juga.
- Penulis : Masih ada tunjangan bu ya. Misalkan dalam bentuk apa itu bu?
- Narasumber : Misalkan ini uang syahriah per bulan, kalo yang umum 200, kalo karyawan separo aja.
- Penulis : Oh separo aja. Itu semua unit bu?
- Narasumber : Semua unit, ini kalo yang sudah karyawan.
- Penulis : Iya karyawan. Berarti kalo anaknya ada di semua unit itu berarti ada tunjangannya gitu bu ya?
- Narasumber : Ada tunjangan sendiri-sendiri.
- Penulis : Kalo selain itu lagi apa bu? Kalo kaya bonus-bonus misal ada jadi karyawan terbaik gitu apa bu?
- Narasumber : Oh ada, itu juga dapet apresiasi hehe
- Penulis : Itu apa bu apresiasinya?
- Narasumber : Apa ya, saya belom pernah dapet mas. Kalo dapet itu umroh itu lho.
- Penulis : Oh itu, biasanya setiap apa itu bu?
- Narasumber : Em setiap ini, berapa bulan sekali gitu, tapi sering kok sering itu.
- Penulis : Sering ya bu? Paling 3 bulanan atau 6 bulanan gitu ya bu?
- Narasumber : Iya sekitarnya gitu. Apalah pokoknya yang bikin karyawan itu semangat bekerja hehe
- Penulis : Selain itu ada lagi gak bu? Yang bikin karyawan semangat kerja gitu? Fasilitas mungkin bu? Fasilitas apa biasanya bu?
- Narasumber : Fasilitas, kayaknya para karyawan sudah punya sendiri-sendiri hehe jadi kayaknya belom ada sih. Kalo misalkan rumah kaya ustadz gitu, belom ada hehe
- Penulis : Karena memang sudah punya sendiri-sendiri bu ya? hehe
- Narasumber : Iya sudah punya sendiri-sendiri kayaknya insya Allah.
- Penulis : Trus ada gak bu, misalkan tadi kan dari ma'had memberi apresiasi kepada karyawan biar semangat kerja, itu ada permasalahan gak bu? Ya mungkin itu permasalahan kecil gitu bu? Itu ada kendala gak bu biasanya?
- Narasumber : Insya Allah gak ada mas. Gak ada insya Allah hehe untuk saya gak ada insya Allah hehe sudah dicukupi ma'had semua hehe
- Penulis : Oh gak ada insya Allah bu ya hehe sudah tercukupi semua hehe. Ini bu, ini tentang kompensasi dari ma'had. Kalo untuk ini mungkin agak sensitif bu ya masalah kompensasi. Kalo untuk ibu sendiri, mungkin satu keluarga dengan ibu di sini itu apa mencukupi bu kebutuhannya?
- Narasumber : Kalo saya alhamdulillah mas hehe tercukupi hehe cukup lah hehe lha apa yo, semua sudah terbantu.
- Penulis : Trus kalo gambaran kompensasi dalam finansial dalam segi materi itu kalo di Isy Karima itu sistemnya seperti pa bu ya? Maksudnya kalo kaya di perusahaan itu kana da yang namanya gaji pokok setiap bulan, trus ada

- gaji tambahan mungkin ketika ada mencapai target atau apa gitu? Kalo di sini sistemnya seperti apa bu?
- Narasumber : Iya ada mas, ada. Kalo gaji pokok ya gaji pokok. Misalkan ada bonus-bonus gitu ya, misalkan dari unit pendidikan gitu. Misalkan pas ada wisuda atau pas pendaftaran gitu, ada bonusnya untuk karyawan.
- Penulis : Oh itu bonusnya dalam bentuk apa bu?
- Narasumber : Ya uang.
- Penulis : Oh uang bu ya.
- Narasumber : Iya, uang.
- Penulis : Bonusnya mungkin itu bonus karena apa bu?
- Narasumber : Mungkin semuanya ikut membantu dalam hal pendidikan.
- Penulis : Oh iya iya bu, jadi ikut membantu pendaftaran dan lain-lain gitu ya bu?
- Narasumber : Iya, kan semuanya ikut berpartisipasi.
- Penulis : Tapi kalo untuk gaji pokok itu setiap bulan bu ya?
- Narasumber : Iya setiap bulan.
- Penulis : Trus kalo dari segi kompensasi yang ibu terima, mungkin dari segi materi, dari tunjangan pendidikan, kesehatan, misalnya ini saya range-range dari 1 sampai 10 itu tingkat kepuasan ibu itu seberapa bu? Hehe maksudnya untuk apa yang sudah diberikan ma'had untuk ibu. Ini maksudnya sharing aja bu, gak apa-apa hehe misalnya range 1 itu yang terkecil, 10 yang paling tinggi. Nah itu tingkat kepuasan ibu itu dengan kompensasi yang diterima baik dari segi materi maupun dari pendidikan, kesehatan itu tingkat kepuasannya itu seberapa bu? Nomer berapa lah istilahnya gitu? hehe
- Narasumber : Kalo saya ya nomer yang 10 mas hehe ya setengah lah mas, berarti berapa itu. Ya lumayan tinggi itu.
- Penulis : Oh ya ya bu. Trus lha mungkin ada beberapa bu ya, ya bukannya belum puas mungkin ada satu sisi dari kehidupan ibu mungkin yang belum dibackup oleh ma'had gitu mungkin ada bu? Mungkin dari segi kesejahteraannya, kalo dari segi kepuasan mungkin sudah tinggi. Cuma kan belum maksimal banget gitu, dan ini juga mungkin memang bukan salahnya ma'had, mungkin ini juga memang bukan yang harus ditanggung ma'had gitu apa bu? hehe
- Narasumber : Apa yo, kalo saya itu insya Allah sudah cukup kok hehe wong di sini itu sudah nyaman kok, sudah dipenuhi semuanya.
- Penulis : Hehe oh iya bu. Nah tadi terkait kompensasi kepada karyawan, nah itu ada kendala gak bu yang terjadi. Entah itu mungkin telat atau miss komunikasi atau apa gitu bu, ada gak bu?
- Narasumber : Masalah kerjaan?
- Penulis : Iya bu.
- Narasumber : Apa ya. Kalo saya kendalanya ya gak ada mas. Cuma ini kalo misalkan kalo telat masak yo biasa lah kalo telat masak itu. Kan cuma kadang-kadang aja. Paling ini kalo pas ada kegiatan ma'had gitu ya, itu kan ya harus awal. Tapi kan ya ini, gimana yo bahasa Indonesianya apa yo hehe
- Penulis : Hehe gak apa-apa bu bahasa Jawa aja.
- Narasumber : Polah gitu lho, pokoknya harus cepet-cepet gitu. Harus menyelesaikan pekerjaannya itu supaya bisa ikut kegiatan di ma'had gitu.

- Penulis : Oh nggeh, karena memang harus yang nyiapin bu ya?  
 Narasumber : Iya, kan jam sekian harus selesai.  
 Penulis : Apalagi nanti kita juga harus ikut acara itu bu ya?  
 Narasumber : Iya ikut kegiatan di ma'had.  
 Penulis : Mungkin kalo yang gak masak ya tinggal datang aja gitu bu ya? hehe  
 Narasumber : Iya hehe lha iya itu hehe  
 Penulis : Berarti ya harus siap-siap dulu lah istilahnya gitu bu ya?  
 Narasumber : Iya karena kan semuanya harus ikut, pengen ikut semua. Kendalanya di situ, karena kan ya banyak juga kegiatan ma'had di sini. Tapi yo kalo jamnya bisa, ya ikut tapi diusahakan selalu ikut hehe walaupun ya kepentang-pentang hehe  
 Penulis : Iya-iya bu hehe kalo kendala yang lain bu, terkait pekerjaan mungkin bu selain itu?  
 Narasumber : Apa ya em, gak ada kayaknya mas hehe  
 Penulis : Gak ada bu ya. Mungkin kalo sesama karyawan bu, mungkin di lain bidang mungkin ada sempet apalah gitu? Kendalan kecil gitu?  
 Narasumber : Kalo di sini yang bagian di sini insya Allah gak ada mas, soalnya bisa kompak mas.  
 Penulis : Yang bagian masakanya bu ya?  
 Narasumber : Ya, ya karyawan.  
 Penulis : Oh karyawan di ma'had sini bu ya?  
 Narasumber : Iya, bisa kompak. Kebanyakan kompak kok.  
 Penulis : Ya mungkin kendala kecil mungkin bu, ya mungkin yang udah bisa diselesaikan. Dulu pernah kejadian, miss komunikasi gitu bu, yang pernah terjadi tentang kerjaan?  
 Narasumber : Apa ya. Kayaknya gak ada mas.  
 Penulis : Gak ada ya bu? hehe  
 Narasumber : Gak ada mas hehe karena ya itu mas kekompakan itu tadi mas.  
 Penulis : Udah kompak tadi bu ya hehe  
 Narasumber : Tapi gak tau ya kalo karyawan yang lain, di unit-unit yang lain. Soalnya di sini karyawan itu kalo setiap hari kamis satu minggu sekali, itu kana da amal jama'i itu, bareng-bareng dikerjakan bareng-bareng, tapi cuma karyawan yang bapak-bapak aja, jadi ya bisa kompak.  
 Penulis : Iya iya bu, sering bareng-bareng gitu?  
 Narasumber : Iya, oh sebelah sana kotor, kan bareng-bareng gitu.  
 Penulis : Oh mungkin karena sering ketemu trus bareng-bareng trus kompak sendiri gitu ya bu?  
 Narasumber : Iya iya. Soalnya satu minggu sekali bersih-bersih itu bareng semua karyawan itu bareng yang bapak-bapak. Kalo ibu-ibu kan sedikit. Paling cuma yang di sini, di dapur IMTAQ, sama di laundry itu aja. Lha unitnya udah beda-beda, jadi ya ketemunya cuma sebulan sekali pas rapat aja.  
 Penulis : Pas rapat aja bu ya.  
 Narasumber : Iya, rapat karyawan, saling melaporkan kegiatannya sehari-hari.  
 Penulis : Kalo rapat karyawan itu setiap apa itu bu?  
 Narasumber : Setiap selasa pertama sebulan sekali.  
 Penulis : Oh masih selasa itu ya? Kalo yang dauroh itu tadi bu?

- Narasumber : kalo dauroh kan semua unit, kalo ini kan rapat karyawan, cuma karyawan aja.
- Penulis : Oh karyawannya aja. Berarti yang guru-guru, ustadz-ustadzahnya beda jadwal bu ya?
- Narasumber : Iya beda jadwal. Tur kan yo bagian apa kan yo gak nyambung to mas yang dilaporin apa hehe
- Penulis : Iya hehe gak nyambung bu trus ini terakhir bu, kalo di sini itu ada gak ya bu karyawan-karyawan berenti atau mungkin ya karyawan yang dikeluarkan atau diberhentikan itu ada gak bu ya dulu?
- Narasumber : Kalo karyawan berhenti itu ya ada, tapi ya kembali ke sini lagi lho mas hehe
- Penulis : Oh gitu hehe
- Narasumber : Iya, dia keluar dari sini, trus kerja di luar gitu sampe mungkin tahunan apa ya satu tahunan gitu malah kembali lagi hehe
- Penulis : Berarti itu ada bu ya dulu?
- Narasumber : Iya ada, tapi berenti sendiri.
- Penulis : Kalo yang diberhentikan karena kesalahan apa gitu ada dulu pernah bu?
- Narasumber : Kalo yang diberhentikan kayaknya juga ada pernah.
- Penulis : Ada bu ya?
- Narasumber : Iya ada.
- Penulis : Ibu tau gak bu ya, karena pelanggaran yang seperti apa gitu bu?
- Narasumber : Iya kayaknya juga melanggar. Melanggar gitu lho mas. Misalkan harusnya jaganya harus di situ, malah mungkin ke mana-mana, pas ada tamu mau masuk malah gak ada.
- Penulis : Oh gak sesuai sama pekerjaan jobnya di mana gitu bu ya?
- Narasumber : Iya gitu.
- Penulis : Itu kayak gitu itu buat karyawan gitu ada tata tertib atau kesepakatan harus gini-gini, kalo melanggar ini nanti mungkin ada surat peringatan, gitu ada bu ya?
- Narasumber : Ada iya ada.
- Penulis : Itu pas awal masuk ke sini atau kapan bu?
- Narasumber : Iya awal mau masuk ke sini udah ada SK nya gitu to. Misalkan melanggar aturan di sini diperingatin satu kali, diperingatin sampe tiga kali berarti ya siap berhenti.
- Penulis : Oh sampe tiga kali bu ya?
- Narasumber : Iya tiga kali.
- Penulis : Kalo yang berhenti sendiri tadi itu, kalo yang ibu inget ada berapa bu sama yang tadi itu bu?
- Narasumber : Kalo yang berhenti itu satu orang, ya sekarang kembali ke sini lagi di IMTAQ.
- Penulis : Kalo yang diberhentikan karena melanggar itu ada berapa orang bu?
- Narasumber : Ya yang saya inget satu mas hehe yang dulu-dulu ada gak sih hehe udah lama gak inget hehe
- Penulis : Iya iya bu hehe
- Narasumber : Yang baru aja ini, yang belum lama ini.
- Penulis : Oh yang baru ini bu ya. Kalo tingkat masuknya bu, ini kan unit banyak to bu, unit banyak yang baru-baru. Trus tiap tahun itu banyak gak

- karyawan yang baru bu? Yang baru-baru gitu banyak gak bu yang gabung ke sini gitu ke Isy Karima?
- Narasumber : Ya ada mas. Kayaknya ini kan buka unit itu.
- Penulis : SMP itu.
- Narasumber : Iya itu. Itu kan karyawannya juga tambah. Setiap ada unit baru karyawannya nambah. Tapi di sini juga banyak karyawannya, dari hotel misalkan.
- Penulis : Apa itu bu?
- Narasumber : Dari hotelnya Ustadz Syihab itu lho. Nah itu kan juga ada, dari Ikarima ini.
- Penulis : Oh iya iya. Kalo karyawan itu jumlahnya berapa bu ya? Sekarang? Kira-kira aja bu?
- Narasumber : Berapa ya, mungkin ada 30an mas ya. Tapi yang di hotel itu gak diikutkan. Ya sekitar 30an itu mas, apa lebih ya hehe
- Penulis : Iya guru-guru.
- Narasumber : Ya mungkin gitu kok bu hehe maaf ini mengganggu waktunya hehe

Nama : Sutini (Narasumber Pendukung Pertama Sri Wati)

Jabatan : Karyawan / Juru Masak

Hari / Tanggal : Ahad, 14 Januari 2018

Pukul : 07.35 WIB

Tempat : Via Telepon

Penulis : Langsung saja ini bu ya hehe

Narasumber : Iya mas silahkan, ini mau ditanyain apa to hehe

Penulis : Hehe begini bu, sebelumnya gambaran hubungan ibu dengan Bu Sri itu bagaimana ya bu? Maksudnya ini dalam bekerja di Isy Karima?

Narasumber : Ya kalo saya sama Bu Sri itu ya kalo di Isy Karima kerjanya sama, ya di dapur masak-masak.

Penulis : Berarti semacam rekan kerja seperti itu bu ya?

Narasumber : Iya bisa begitu.

Penulis : Lalu bisa gak sih bu gambaran kedekatan ibu dengan Bu Sri itu seperti apa?

Narasumber : Ya itu tadi kita sama-sama yang kerja masak untuk Isy Karima. Jadi ya kalo kerja bareng, kalo masuk kerja ya bareng, pulang juga bareng gitu mas.

Penulis : Deketnya itu sampai yang cerita-cerita atau curhat-curhat gitu juga ya berarti bu? Hehe kan ada juga bu ya mereka katanya rekan kerja, tapi hubungannya gak terlalu dekat gitu bu hehe

- Narasumber : Ya namanya juga ibu-ibu to mas, kalo udah ketemu ya pasti ada aja yang diomongin, wes ngalor-ngidul lah pokoknya hehe
- Penulis : Oh iya iya bu hehe. Lalu ini bu, kalau menurut ibu, sebenarnya karakter dari Bu Sri itu seperti apa sih bu? hehe
- Narasumber : Ya kalo Bu Sri itu enak ya orangnya, maksudnya nyambung kalo diajak ngobrol. Lalu Bu Sri itu termasuk rajin orangnya, biasanya itu kalo pagi-pagi ya beliau duluan yang datang gitu. Ya alhamdulillah Bu Sri itu baik lah.
- Penulis : Oh iya bu. Trus kalo menurut ibu, tau gak sih bu sebenarnya motivasi Bu Sri bekerja di Isy Karima ini karena apa bu?
- Narasumber : Motivasinya apa ya, Bu Sri itu kan sejak awal Isy Karima ya. Kan dulu beliau juga karena ditawarkan sama yayasan untuk kerja di Isy Karima jadi ya diambil aja. Lagian kan juga ini dekat sama rumah juga, trus ibu-ibu gitu kalo gak kerja ya di rumah ngapain kan gitu. Apalagi ini di pondok pesantren mas, kumpul sama pengahafal qur'an itu lebih enak bawaanya mas. Ya mungkin itu mas.
- Penulis : Lalu ini bu, sebelumnya mohon maaf ya bu, bukan maksud apa-apa, tapi kalo mengenai kesejahteraan dari Bu Sri sendiri dengan bekerja di ma'had itu seperti apa bu? Maksudnya dengan apa yang telah diberikan oleh ma'had, ya mungkin ada gaji, tunjangan-tunjangan, bonus, pelayanan, lingkungan kerja, itu dengan itu semua apa Bu Sri itu dalam bekerja merasa sudah nyaman gitu bu, sudah sejahtera?
- Narasumber : Ya kalo ditanya nyaman apa enggak ya pasti nyaman mas. Lha buktinya sampe sekarang masih kerja di sini to. Kalo gak nyaman ya mesti sudah keluar. Apalagi ma'had juga banyak mas ngasih apa-apa itu sama karyawan. Ya semuanya itu kaya dipenuhi gitu, ya dari sembako, pendidikan anak, kesehatan, bonus-bonus, itu udah semuanya mas. Jadi kita tinggal kerja di sini, semua kebutuhan sehari-hari kita sudah dipenuhi sama ma'had gitu mas.
- Penulis : Oh iya iya bu. Lalu kalo dari segi perkembangan Bu Sri sendiri bu, itu seperti apa ya bu? Maksudnya ya mungkin kan biasanya ada kajian-kajian gitu juga kan ya bu, trus katanya juga dulu untuk yang masak-masak ini dulu sempet ada pelatihan dari chef atau apa gitu hehe ya dari situ kalo perkembangan dari Bu Sri itu seperti apa bu, ya mungkin dari keilmuan agama, atau baca qur'annya, atau dari kerja memasaknya begitu bu?
- Narasumber : Wah ya kalo dari keilmuan agama ya saya gak tau lah hehe tapi kalo dari tahsin Al Qur'annya kan kami juga ada kelas tahsin gitu ya mas. Ya yang pasti tetap ada perkembangannya dari sebelumnya. Kalo masalah masaknya ya sama aja sih mas, paling kalo yang dari chef dulu itu cara ngaturnya aja mas. Kalo misal kalo pagi itu cocoknya masak apa, kalo

siang masak apa, kalo malem apa gitu-gitu aja mas. Tapi ya akhirnya kami jadi tau oh ini bagusnya itu kalo siang to, oh ini bagusnya kalo pagi to, nah gitu-gitu mas paling.

Penulis : Oh iya iya bu. Trus kalo Bu Sri itu ibu tau gak bu hambatan atau kendala yang biasanya dihadapi tentang apa bu? Ya atau masalah-masalah yang sering dikeluhkan sama Bu Sri dalam bekerja di ma'had ini bu?

Narasumber : Kalo masalah apa ya, gak ada paling mas. Ya lancar-lancar aja alhamdulillah. Ya paling kalo pas ada acara gitu aja mas, trus kan harus nyiapin masakannya dulu, jadi ya kesusu-susu gitu lo mas dari rumah, harus buru-buru pagi-pagi, karena harus masak untuk kegiatan ma'had itu. Pling itu aja sih mas.

Penulis : Oh iya bu terakhir ini bu. Sebenarnya sepengetahuan ibu ini, kalo Bu Sri itu sebenarnya hal yang pengen dicapai itu apa sih bu?

Narasumber : Dicapai, apa ya hehe ya paling jadi ibu rumah tangga yang baik mas, bisa ngurus keluarganya, ngurus anak-anaknya dengan baik gitu paling hehe saya juga kurang tau.

Penulis : Oh iya iya bu hehe ya sudah mungkin itu saja bu, jazaakumullaah ini atas waktunya.

Nama : Agus Haryanto (Narasumber Pendukung Kedua Sri Wati)

Status : Suami Narasumber Utama

Hari / Tanggal : Sabtu, 13 Januari 2018

Pukul : 19.55 WIB

Tempat : Via Telepon

Penulis : Maaf pak, ini langsung saja pak ya.

Narasumber : Oh iya mas.

Penulis : Begini pak, jenengan kan suami dari Bu Sri pak ya?

Narasumber : Iya mas.

Penulis : Lalu sebenarnya ini pak, kalau boleh tau karakter dari Bu Sri sendiri itu bagaimana ya pak? Hehe ya gak semuanya pak, yang berhubungan sama pekerjaan di ma'had aja.

Narasumber : Kalo isteri saya itu orangnya nrimoan mas, jadi kan dulu sempet ganti-ganti kan mas ya kerjanya, dari masak, trus ke kantin, trus ke dapur lagi. Jadi ya apa yang diinstruksikan sama ma'had ya diterimo aja gitu lo mas. Sama orangnya itu gak mau ninggalin pekerjaannya kalo memang belum

selesai mas. Walaupun nanti bisa diselesaikan sama yang lain, tetap pokoknya harus sampe selesai dulu kerjanya, baru dia itu pulang gitu mas.

Penulis : Jadi semacam totalitas gitu pak ya Bu Sri kerjanya.

Narasumber : Lalu pak, jenengan sebagai suami, dengan pekerjaan Bu Sri di ma'had. Menurut jenengan bagaimana pak tanggapannya tentang pekerjaan Bu Sri? Maksudnya apa bagus atau malah mengurangi waktu dengan keluarga dan lain-lain, bagaimana pak?

Penulis : Ya kalo mengurangi waktu dengan keluarga enggak juga mas. Kan isteri saya paling cuma sampe siang aja, habis itu ya udah pulang. Jadi masih banyak waktu untuk ngurus keluarga, anak-anak, gitu mas.

Narasumber : Oh iya pak. Kalo tanggapan yang lain pak?

Penulis : Kalo menurut saya ya bagus ya isterinya, apa namanya, kerjanya di ma'had itu lo. Kan ya paling gak bermanfaat untuk ma'had, untuk santri-santri menghafal qur'an. Jadi ya dengan isteri saya bisa bermanfaat untuk santri-santri yang ngafalin qur'an itu saya sudah seneng mas. Ya insya Allah itu kan juga berpahala ya mas, selain juga kerja tapi juga insya Allah berpahala. Gitu mas.

Narasumber : Iya pak. Lalu pak, dulu sebenarnya motivasi dari Bu Sri untuk bekerja di ma'had itu apa ya pak?

Penulis : Kalo dulu kan isteri saya itu kan ditawari mas ceritanya. Sama yayasan ma'had dulu pas awal-awal. Trus diterima tawarannya, trus kok betah, ya sudah mas dijalani terus alhamdulillah sampe sekarang.

Narasumber : Oh berarti awalnya karena ada tawaran itu ya pak?

Penulis : Iya itu mas.

Narasumber : Lalu pasti Bu Sri ya istilahnya kan juga kerja gitu ya pak sama ma'had, pastikan juga ada ya entah itu gaji, atau tunjangan-tunjangan, bonus, pendidikan, kesehatan dan lain-lain. Nah dengan yang sudah diberikan oleh ma'had itu pak, apa Bu Sri itu sudah cukup dengan itu semua pak? Ya mungkin dalam keluarga apa juga dnegan yang diberikan oleh ma'had merasa terbantuan begitu pak?

Penulis : Ya kalo terbantuan ya pasti mas. Apalagi pendidikan itu mas. Kan kalo anaknya karyawan atau ustadz yang sekolah di unit ma'had nanti masalah administrasinya ada keringanan gitu mas. Ya kalo ada 2 atau 3 anak aja sekolah di situ kan ya lumayan mas hehe belum lagi tiap bulan juga biasanya ada sembako gitu, trus kalo sakit ya tinggal ke BP gratis. Itu semua ya kalo menurut saya sudah terbantuan mas. Untuk keluarga saya lo mas ya. Mungkin bisa beda kalo keluarga yang lain.

Narasumber : Oh iya pak. Berarti istilahnya ma'had juga ikut membantu dalam kesejahteraan keluarga juga gitu ya pak.

- Penulis : Iya bener mas, ya walaupun yang kerja di ma'had ya cuma isteri saya aja. Sayanya enggak hehe
- Narasumber : Iya iya pak hehe lalu kalau terkait perkembangan Bu Sri secara pengetahuan mungkin, atau keilmuan, jadi lebih tau cara masak yang bagus itu seperti apa setelah ada pelatihan dan kajian rutin di ma'had itu apa pak perkembangannya yang terlihat gitu? Atau mungkin dari tahsinnya juga?
- Penulis : Kalo yang keliatan itu ini mas, tapi ini ya cuma cerita isteri saya aja ya mas, kan saya juga gak tau hehe itu yang berhubungan sama masakan-masakan yang sehat gitu mas. Kan kemaren itu ada pelatihan gitu to mas katanya, ada chef atau siapa gitu ke dapur ngajari kalo masakan in itu cocoknya pagi hari, yang ini siang, kalo masak ini jangan dicampur sama ini, gitu-gitu lah mas. Saya juga gak begitu paham hehe ya akhirnya itu jadi dibawa pas di rumah mas, jadi pas saya mau minta masak apa gitu, katanya eh jangan itu, itu pasnya pas siang aja jangan pagi-pagi, gak bagus gitu. Oh ya udah saya manut aja mas hehe
- Narasumber : Oh iya iya pak hehe jadi apa yang didapat sewaktu pelatihan masak di ma'had, juga ikut dipraktikkan di rumah juga ya pak?
- Penulis : Iya mas, saya juga jadi ikut tau kan jadinya.
- Narasumber : Iya pak. Lalu biasanya yang bapak amati dari pekerjaan Bu Sri, itu ada kendala atau hambatan gitu gak pak?
- Penulis : Kendala apa ya. Gak ada kayaknya mas. Kalo sama karyawan yang lain juga mereka itu udah kaya keluarga sendiri mas, bahkan sama saya juga. Gak ada mas kayaknya.
- Narasumber : Oh gak ada pak ya. Trus sebenarnya yang pengen dicapai Bu Sri itu apa pak ya? Apa ad hubungannya dnegan pekerjaannya?
- Penulis : Kalo yang pengen dicapai apa ya, ya terus bisa membantu Isy Karima aja sih. Sama jadi ibu yang baik buat anak-anak juga. Itu paling.
- Narasumber : Oh ya udah pak. Mungkin itu aja wawancaranya, terimakasih banyak pak.

**Narasumber Utama II**

Nama : Jumadi

Jabatan : Karyawan / Petugas Kebersihan Masjid

Hari / Tanggal : Kamis, 25 Januari 2018

Pukul : 06.02 WIB

Tempat : Via Telepon

Penulis : Pak Jumadi – Karyawan, untuk aktivitas sekarang apa pak ya, sehari-hari?

Narasumber : Aktivitas, seperti biasa ya. Ngresiki pondok.

Penulis : Selain itu pak? Selain di ma'had mungkin, selain di Isy Karima? Kegiatan di tempat lain gitu? Sehari-harinya?

Narasumber : Mungkin ya cuma TPA kalo sore, seminggu tiga kali.

Penulis : Oh seminggu tiga kali. Tiap sore pak ya tiga kali itu?

Narasumber : Sore habis ashar.

Penulis : Oh iya. Berarti kalo pagi sampe siang di ma'had, trus kalo sorenya ngajar TPA gitu pak ya?

Narasumber : Iya gitu.

Penulis : Ada yang lain gak pak?

Narasumber : Iya?

Penulis : Kegiatan lain yang mungkin dikerjakan kalo sehari-harinya?

Narasumber : Cari nafkah atau kegiatan apa itu?

Penulis : Harian yang rutin maksudnya pak, biasanya.

Narasumber : Paling ya cuma itu. Cuma itu kelihatannya.

Penulis : Itu yang biasanya rutin pak ya?

Narasumber : Iya.

Penulis : Trus ini pak, tentang gambaran kehidupan sehari-hari di keluarga bapak. Iya maaf kalo njenengan untuk anak sudah berapa pak?

Narasumber : Alhamdulillah tiga.

Penulis : Tiga. Yang paling besar?

Narasumber : Kelas SMP ee umur SMP kelas 1, 13 tahun ya.

Penulis : Iya 13 tahun kalo SMP kelas 1. Trus ini pak, maaf pak ya dalam kehidupan sehari-hari di keluarga di rumah tangga mungkin secara dalam hal kesejahteraannya, atau dalam hal ya maaf mungkin ekonomi dan sebagainya, pendidikan gitu seperti apa pak?

Narasumber : Itu sekarang apa dulu ya?

Penulis : Yang sekarang, iya.

Narasumber : Yang sekarang ya karena apa ya, ya cukup aja ya karena kalo karena alhamdulillah ini isteri ada kegiatan juga di pondok, jadi membantu juga. Tapi kalo cuma dari aku pribadi ya itu kalo dibuat cukup, cukup, kurang, kurang gitu hehe

- Penulis : Iya iya hehehe  
 Narasumber : Karena ya gini, kalo adanya segitu biasanya ya kalo makan ya segitu. Paling kalo untuk lain-lainnya, karena di pondok kan cuma ini cukup gitu kalo gak ada kegiatan lain.
- Penulis : Oh iya iya iya. Berarti ya dicukup-cukupke gitu pak ya? hehe  
 Narasumber : Oh iya, karena ya kerjanya saya cuma di masjid, bukan di ya yang namanya kerja itu ya sama saja ya di masjid ya di tempat lain, atau jadi kerja bangunan entah apa-apa itu sebenarnya ya sama saja. Tinggal kitanya saja bagaimana gunain uangnya hehe alhamdulillah selama aku di pondok itu ya nek kurang ya wajar aja, tapi kalo sekarang ya udah cukup alhamdulillah.
- Penulis : Alhamdulillah sudah cukup insya Allah pak ya?  
 Narasumber : Tapi ya itu, karena yang anak pertama tadi sekolahnya itu alhamdulillah gratis, karena baru di ma'had. Jadi ya insya Allah cukup hehe
- Penulis : Oh iya iya iya. Lalu untuk ini pak, njenengan dulu di Isy Karima itu sejak tahun berapa pak ya?  
 Narasumber : 1997.  
 Penulis : 97 pak ya?  
 Narasumber : Iya, jadi masih belum ada pondok.  
 Penulis : Masih TPA itu pak ya?  
 Narasumber : Iya TPA, belum ada pondok, adanya cuma masjid tok. Belum ada ustadz-ustadz yang di situ, itu yang ada cuma bertiga, saya, Pak Narno, Pak Narno yang sekarang di RSKU, sama ustadz Salman yang sekarang di MIT. Bertiga dulu.
- Penulis : Ustadz Syihab juga belum ada?  
 Narasumber : Ustadz Syihab itu tahun 99.  
 Penulis : Oh 99 baru hehe  
 Narasumber : Iya.  
 Penulis : Berarti seng punggawane hehe  
 Narasumber : Punggawane nggeh niku sakjane. Ustadz Salman, Muhammad Sunarno yang sekarang yang dari Boyolali itu yang sekarang di RSKU.
- Penulis : Oh iya pak. Trus ini pak, kan udah lama pak ya, 97 berarti udah 21 tahun pak ya?  
 Narasumber : Lha ya kurang lebih segitu.  
 Penulis : Trus nanti rencana ke depannya ini pak. Apa tetep pengen di Isy Karima atau nanti ada pandangan lain atau gimana pak nanti ke depannya gitu?  
 Narasumber : Lho ke depannya itu kan kehidupan saya, jadi intinya kan sekarang saya di Isy Karima. Tapi bukan di Isy Karima ya, karena saya awalnya kan di masjid. Ya saya di situ, selama saya dibutuhkan kan kalo saya gini. Di masjid itu kan yang punya senga gawe urip, mosok aku kerjo neng seng gawe urip mosok ra diopeni kan seperti itu.
- Penulis : Iya bener pak, leres hehe  
 Narasumber : Jadi ya seperti itu, saya istiqomah di situ. Selama saya dibutuhkan di ma'had karena sekarang sudah ada ma'had, sudah ada seng ngurusi. Ya

selama masih dibutuhkan insya Allah saya masih lah, masih sampe ya sampe takdir Allah lah gitu.

- Penulis : Iya iya pak insya Allah. Ya berarti istiqomah insya Allah pak ya hehe
- Narasumber : Ya bismillaah kan gitu hehe
- Penulis : Iya pak hehe. Iya pak ini waktu dulu Pak Jum gabung sama ma'had sama Isy Karima itu maksudnya lewat siapa gitu? Pak Jum yang mengajukan diri atau ada yang nawarin atau gimana?
- Narasumber : Awal saya kerja kan saya udah di situ, sebelum ada ma'had. Itu ma'had adanya tahun 1999 ya. Habis itu ada Pak Wahhab masuk, itu ada temen-temen baru. Lha temen-temen training saya ikut training juga. Jadi saya itu sudah kerja di masjid, ma'had ngadakan training pekerjaan tenaga baru, saya ikut training. Tapi saya masih di masjid, bukan di rumah tangga.
- Penulis : Oh iya iya.
- Narasumber : Jadi training lagi, baru diterima jadi karyawan.
- Penulis : Oh gitu, iya. Kalo untuk yang pas awal gabung di masjidnya itu pak? Pas awal 97 itu?
- Narasumber : Oh gini. Oh iya. Kalo tahun 97 itu saya mengawali itu awalnya, kan saya dulu itu kerja di meubel mas. Tapi waktu itu ya udah pengen di pondok mas. Jadi kerjo neng meubel, pengen urip neng pondok, neng masjid nah seperti itu lho. Nah masjid Bilal kan di kampung saya. Waktu itu sudah ada karyawan 2, Muhammad Nur Shodiq rahimahullaah sama tetangga saya mas Pono. Itu dia disekolahkan di Ngruki di Al Mukmin. Kan di sini kosong yang ada yang kerja. Lha santrinya ustadz Muhammad Sunarno tadi. Saya sholat Jum'at di situ, gak ada yang adzan, saya disuruh adzan, gitu ya udah disuruh adzan ya adzan. Habis itu saya pulang, pulang ya kerja seperti biasanya ya to. Lalu ada tawaran, seng adzan kui sopo to? Kan gitu. Nek dikon gelem kerjo kene, gelem kerjo kene opo ora gitu, sama Pak Wardi.
- Penulis : Oh berarti karena ditawari tadi pak ya?
- Narasumber : Iya saya ditawari Pak Wardi itu. Ya karena saya pengen di pondok juga ya.
- Penulis : Pas ya pak? hehe
- Narasumber : Pas iya.
- Penulis : Lalu baru ditarik ke ma'had tahun 99 itu pak ya?
- Narasumber : Ya setelah itu. Pak Abdul Wahhab masuk baru ngerekrut karyawan, termasuk saya. Iya awal-awal dulu gitu.
- Penulis : Oh iya iya pak. Trus ini pak selama 21 tahun di ma'had sebagai amil pak ya di Isy Karima, itu kalo semacam ada gak sih ma'had ngadain pelatihan atau kaya dauroh yang sifatnya rutin yang diikuti oleh seluruh karyawan ma'had pak?
- Narasumber : Sekarang?
- Penulis : Iya sekarang pak.
- Narasumber : Ya itu bukan pelatihan, itu rapat amil mungkin seperti itu.
- Penulis : Kalo yang sifatnya kaya kajian gitu pak, ada gak yang rutin diikuti karyawan?

- Narasumber : Ya paling yang rutin itu menyeluruh. Seluruh keluarga ma'had yang perbulan itu. Tapi kalo khusus untuk karyawan biasanya gak ada. Paling ya rapat amil tadi. Itu juga udah banyak agendanya. Misalnya kalo ada yang sakit, nanti kepala unit kirim ke grup, lalu ayok ke sana gitu.
- Penulis : Bareng-bareng pak ya?
- Narasumber : Iya yang longgar.
- Penulis : Kalo karyawan yang di ma'had sekitar berapa pak ya yang sekarang?
- Narasumber : Ya berapa ya, banyak e. ya mungkin 60an ada lah. Kan sekarang unitnya banyak, ada MI, ada IMTAQ Shigor, ada MATIQ, ada MARKAZ, sekarang ada kuda who buanyak banget mungkin 60 lebih itu.
- Penulis : Oh iya udah banyak berarti sekarang ya pak hehe. Trus lanjut ke pemeliharaan karyawan yang biasanya diberikan oleh ma'had untuk istilahnya menyemangati karyawan itu apa aja pak? Biar kerjanya semangat itu apa biasanya pak?
- Narasumber : Oh gini. Biasanya itu kalo temen-temen karyawan yang baru itu biasanya curhat ke saya. Itu biasanya itu kalo yang dicari itu uang, gak kerasan. Tapi kalo yang dicari lingkungan, baru kerasan gitu. Karena memang di sini itu bukan tempat untuk cari uang. Semua yang di sini itu yang dicari itu lingkungan. Nah lingkungannya itu lingkungan tahfizh.
- Penulis : Oh iya iya pak. Trus kalo yang misalnya berbentuk tunjangan pak, itu gimana pak?
- Narasumber : Oh kalo tunjangan gini. Yayasan itu pinter mas untuk belanjakke duit. Yayasan itu biasanya pas akhir tahun, THR itu. Trus mau Ramadhan itu semua keluarga itu dapet itu, sembako.
- Penulis : Oh sembako juga pak ya. Kalo yang kaya tunjangan pendidikan, kesehatan gitu pak?
- Narasumber : Ada untuk karyawan, ada. Jadi kita untuk kesehatan kita infaq bersama setiap bulannya.
- Penulis : Itu nanti dikasih ke poliklinik pak?
- Narasumber : Enggak, langsung dipotong dari gaji.
- Penulis : Oh iya iya pak dipotong ya berarti?
- Narasumber : Iya. Kan ma'had juga udah ada BP itu. Jadi ya kalo tiap hari sakit ya gratis hehe ya kalo flu, pilek gitu kan yo tinggal ke BP kan enak.
- Penulis : Hehe iya pak. Trus ini kan kesehatan ya pak, kalo dari pendidikan itu ada tunjangan dari ma'had gak pak?
- Narasumber : Kalo karyawan ada.
- Penulis : Itu seperti apa pak ya?
- Narasumber : Kalo seumpama perbulan bayare 200.000,- ya paling 150 gitu. Ya ada potongan lah, gak bayar full. Tapi juga gak gratis tis. Tapi ada itu yang gratis kemaren, yang sekolah di MI. Itu suruh milih bayar daftar ulang atau perbulan. Karena banyak yang bayar daftar ulang, kan kalo perbulan enteng gak kerasa. Jadi daftar ulangnya yang dihandle ma'had.
- Penulis : Oh gitu. Iya iya.
- Narasumber : Ada di ma'had itu dicukupi semuanya. Dibandingkan kerja di luar itu. Ya terutama punya anak, disekolahkan di situ itu udah terbantuan banget.

- Penulis : Oh iya pak, udah dicukupi semua ya pak. Trus ini pak, kalo masalah kompensasi, itu yang diterapkan ma'had itu gimana pak ya? Apakah perbulan atau seperti apa pak?
- Narasumber : Kompensasi apa ini?
- Penulis : Ya kaya gaji gitu pak.
- Narasumber : Kalo gaji ya tiap bulan.
- Penulis : Oh tiap bulan. Nah itu di kompensasinya itu ada kaya bonus-bonus gitu gak pak? Misal kaya amil berprestasi gitu atau apa?
- Narasumber : Kalo bonus dari ma'had enggak. Tapi kalo kita ada acara, seperti ada kegiatan amil setiap kamis itu. Nah itu nanti dari ma'had itu ada. Ya itu tiba-tiba ada gitu lho. Trus ada kegiatan dauroh. Nah kita panitia dapet. Kaya ustadz-ustadz itu kan juga, dari ma'had dapet, tapi kalo ngajar kan juga dapet gitu lho. Trus ada kaya apa itu yang bikin website-website gitu, kan dapet dari sananya. Ya yang kreatif lah. Intinya kita gajinya sama. Tapi kalo kita kreatif ya kita dapet tambahan lagi gitu.
- Penulis : Oh iya iya pak. Trus kalo dari apa yang diberikan ma'had kepada njenengan, itu kalo dari sisi kepuasan itu berapa pak ya? Misalnya saya kasih range pake angka 1 sampai 10. Misalkan 10 itu yang paling tinggi, 1 itu yang paling rendah. Itu kalo Pak Jum diangka berapa pak tingkat kepuasannya? hehe
- Narasumber : Em wo ya kalo saya lebih dari 10 mas. Lha sekarang gini mas, saya pernah kerja di mana-mana. Gaji itu dulu 3.000 mas, kalo di ma'had ya di bawah 2.000 mas. Lha tapi karena saya senang, ya saya levelnya itu lebih dari 10 mas.
- Penulis : Hehehe iya bener pak.
- Narasumber : Lha yo gitu to. Pertama ini kan di kampung pribadi saya gitu.
- Penulis : Iya deket gitu ya pak?
- Narasumber : Iya. Sekarang gini mas. Kalo misal saya digaji 15 gram emas mas tiap bulan. 15 gram itu besar lho mas.
- Penulis : Iya pak hehe
- Narasumber : Lha trus dibandingkan dengan saya di ma'had, di lingkungan saya, di kampung saya. Ini saya lebih milih ini mas.
- Penulis : Hehehe iya iya pak.
- Narasumber : Lha misal aku kalo gaji 100.000,- nerimo, ayem mas. Tapi yo gaji puluhan juta tapi gak barokah opo iku, cepet enteke. Intine kerjo iku yo lingkungan mas, wayahe mangan yo iso mangan, wayahe sholat yo iso sholat, iku gaji seng paling gede mas.
- Penulis : Oh iya iya iya pak. Mungkin dari sisi barokahnya juga pak ya?
- Narasumber : Wo lha iyo mas. Kalo kita pengen dapet gaji dari Allah itu ukurannya jangan nominal mas. Lha gaji niku seng penting nerimo mas, mesti penak. Dari pada gaji 200 juta tapir a terimo, yo dikorupsi lah. Tapi gaji 200.000 tapi nerimo, insya Allah ayem mas. Karena di ma'had itu lingkungan mas. Nek njenengan mpun marem, penak lah.
- Penulis : Hehe iya pak, yang penting nyaman, berkah, nerima pak ya?
- Narasumber : Iya iku, iya.

- Penulis : Hehe trus ini terakhir pak, tentang pemutusan hubungan kerja, PHK. Tentang pemberhentian karyawan, itu kalo di ma'had itu dari zaman dulu zaman njenengan itu ada gak pak yang berhenti atau diberhentikan gitu?
- Narasumber : Alhamdulillah kalo ma'had itu punya kebijakan mas. Itu kalo pemberhentian itu kalo di ma'had itu yang bersifat syar'i. Contohnya mencuri, merokok, apalagi zina. Kalo ma'had itu memberhentikan karyawan itu karena syar'i.
- Penulis : Klao dulu pas awal masuk ada kaya SOPnya gitu pak?
- Narasumber : SOP itu ada, kan sekarang udah kaya perusahaan itu to.
- Penulis : Kalo yang ini pak. Kalo yang berhenti sendiri, mungkin karena faktor pribadi?
- Narasumber : Iya kalo yang berhenti sendiri itu biasanya karena faktor ekonomi.
- Penulis : Ada pak selama ini di ma'had?
- Narasumber : Ya ada aja, kan sama saja to di tempat lain juga seperti itu. Kok aku kerjo neng kene trus ora nyukupi trus kan dia keluar. Tapi kalo dia mencari lingkungan, istiqomah seperti saya ini. Kerjo iku kalo identiknya materi, wo ra kerasan mesti itu.
- Penulis : Hehe iya bener pak. Kalo yang berhubungan sama pekerjaan pak. Oh kok ini kerjanya di bawah standar, pas istilahnya gak rajin, gak sesuai jobnya, trus dikeluarkan. Itu dulu ada gak pak kalo yang berhubungan sama itu?
- Narasumber : Kalo di sini yang udah jadi karyawan tetap gak ada. Tapi kalo masih masa training, baru itu ada. Kalo training itu kan baru, training itu kan 6 bulan.
- Penulis : Oh iya ada trainingnya dulu pak ya?
- Narasumber : Iya 6 bulan.
- Penulis : Kaya masa sebelum jadi karyawan tetap gitu pak ya?
- Narasumber : Iya training dulu. Tapi ada itu dulu temen saya. Dia metu, trus dia udah nyaur utang nyaur utang, dia masuk sini lagi. Sak anak bojone digowo ke sini.
- Penulis : Oh iya iya pak. Itu dulu berhenti sendiri ya pak?
- Narasumber : Iya berhenti sendiri. Lha gak cukup. Mungkin seperti itu lah. Dia juga gak cerita juga, aku juga gak tau. Kemungkinan seperti itu lah.
- Penulis : Oh iya iya pak. Tapi akhirnya balik lagi pak ya?
- Narasumber : Iya sama isterinya sekarang. Kaya saya ini, jadi lebih cukup. Seng digoleki dudu gaji mas. Ya walupun gaji itu penting jane. Urip neng dunyo gak diki gaji yo piye hehe. Sekarang gini mas, aku neng pondok iki yo salah satunya kaya golek wasilah itu mas. Kaya cerita yang itu lho mas, yang di gua ketutup batu. Nah itu kan karena amal baik kebuka, karena amal baik kebuka, karena amal baik kebuka. Nah yo saya di masjid itu yo mencari wasilah itu mas. Rapopo aku melarat, seng penting anak cucuku dadi wong seng sholeh-sholehah kan ngunu mas. Wallaahu a'lam.
- Penulis : Iya iya pak. Itu udah lebih dari cukup dari sekedar materi ya pak?
- Narasumber : Wo lah makane itu. Nek aku digaji 25 gram emas, dibanding kerjo neng ma'had. Aku lebih milih neng Isy Karima mas. Lha Ustadz Syihab dulu

kan juga sedikit gajine, Ustadz Asmawi juga dikit. Tapi ya karena barokah qur'an lah mas.

Penulis : Iya insya Allah ya pak. Insya Allah karena qur'an dicukupi sama seng duwe qur'an lah insya Allah ya pak.

Narasumber : Lah iku ngerti malah takok karo aku hehe

Penulis : Hehe iya gitu aja pak sampun, maturnuwun sanget malah ganggu waktune niki.

Nama : Pono Suseno (Narasumber Pendukung Pertama Jumadi)

Jabatan : Karyawan / Petugas Kebersihan *Ma'had*

Hari / Tanggal : Kamis, 25 Januari 2018

Pukul : 14.10 WIB

Tempat : Via Telepon

Penulis : Maaf pak, ini langsung saja ya pak hehe.

Narasumber : Nggeh monggo mas.

Penulis : Sebelumnya kalo boleh tau hubungan jenengan dengan Pak Jumadi itu apa ya pak?

Narasumber : Kalo dengan Mas Jumadi ya teman mas saya dengan dia, teman kerja juga di Isy Karima, begitu.

Penulis : Lalu kedekatan jenengan dengan Pk Jumadi itu bagaimana pak ya?

Narasumber : Kedekatan ya kita sering ngobrol, kalo pas kumpul karyawan ya bareng. Atau pas ada kegiatan ma'had ya bareng juga. Ya walaupun temen tapi kalo sesama karyawan di ma'had itu udah kaya keluarga sendiri mas.

Penulis : Oh begitu pak hehe lalu sebenarnya karakter dari Pak Jumadi itu seperti apa pak?

Narasumber : Wah ini nanti kalo jelek-jelek dilaporin ke Mas Jum hehe

Penulis : Ya enggak juga pak. Maksudnya dari sisi pekerjaannya itu Pak Jumadi seperti apa pak?

Narasumber : Kalo dari pekerjaan ya Mas Jumadi itu istiqomah orangnya, kan beliau kan termasuk yang awal-awal di ma'had dulu. Trus ya orangnya itu telaten, trus tetep rajin ngajinya. Ya walaupun sambil kerja ya ngajinya juga rajin gitu lo mas. Bagus itu Mas Jumadi.

Penulis : Oh iya iya pak. Trus kalo pekerjaan yang ditekuni Pak Jumadi di ma'had itu apa aja ya pak?

Narasumber : Ya itu, bersih-bersih masjid, sama bersih-bersih tanaman di sekitar masjid itu juga. Ya itu paling.

- Penulis : Lalu kalo tanggapan jenengan ini pak ya sebagai rekan kerja gitu ya pak, terkait pekerjaan Pak Jumadi di ma'had itu seperti apa pak?
- Narasumber : Tanggapan ya. Tanggapannya ya bagus mas hehe. Kan Mas Jumadi kan bersih-bersih masjid ya, ya insya Allah itu kan untuk orang-orang sholat, kajian, jadi insya Allah pahalanya juga banyak gitu mas.
- Penulis : Oh iya pak. Lalu pak, jenengan tau tidak pak ya kalo motivasi Pak Jumadi bekerja di ma'had itu karena apa pak?
- Narasumber : Ya kalo denger cerita-cerita beliau, katanya memang dulu itu Mas Jumadi pengen aja ngurus-ngurus masjid gitu, apalagi pondok pesantren kan, biar bisa belajar agama juga, belajar ngaji gitu.
- Penulis : Berarti memang karena suka untuk ngurusi masjid gitu ya pak?
- Narasumber : Iya begitu mas.
- Penulis : Lalu kan sebagai karyawan, pasti ma'had juga ada memberi istilahnya kompensasi begitu juga kan ya pak? Ya ntah itu gaji pokok, bonus, tunjangan, kesehatan, pendidikan. Nah dengan apa yang sudah diberikan oleh ma'had itu kepada karyawan khususnya kepada Pak Jumadi, itu kalo menurut jenengan ini ya pak, kalo dari segi kesejahteraan apa sudah mencukupi pak untuk Pak Jumadi?
- Narasumber : Kalo kesejahteraan itu kan relatif mas ya. Jadi kalo yang dari ma'had itu sifatnya gak seberapa, tapi yang dari lain-lain itu yang menutupi begitu mas. Jadi mungkin lebih kepada berkahnya gitu mas.
- Penulis : Oh iya iya pak. Lalu kalo dari perkembangan secara keilmuan atau pengetahuan, itu dari Pak Jumadi bagaimana pak? Kan ma'had rutin ada ngadakan kajian itu pak ya, ada mungkin tahsin juga. Nah itu kalo dari Pak Jumadi itu perkembangannya seperti apa pak?
- Narasumber : Kalo yang keliatan dari Mas Jumadi itu baca qur'annya mas, jadi ya mungkin karena beliau juga rajin ya. Jadi termasuk yang cepet, hafalannya juga. Itu mas paling.
- Penulis : Termasuk yang cepet ya pak. Lalu kalo sepengetahuan jenengan ini pak ya sebagai rekan kerja begitu, hambatan atau kendala dari Pak Jumadi selama bekerja di Isy Karima itu apa saja pak ya?
- Narasumber : Kendala apa ya. Kayaknya Mas Jumadi itu gak pernah ada kendala mas. Beliau itu orangnya gak pernah ngeluh gitu lo. Mesti dibawa nyantai, trus husnudz dzon, gitu-gitu lah. Jadi ya, sepertinya beliau itu gak punya kendala selama bekerja di Isy Karima ini.
- Penulis : Oh iya pak hehe lalu terakhir pak. Sebenarnya tau gak pak jenengan, hal yang pengen dicapai oleh Pak Jumadi itu apa ya pak?
- Narasumber : Kalo hal yang pengen dicapai saya kurang tau mas. Tapi beliau itu selalu bilang kalo ya pengen mengabdikan dirinya untuk Isy Karima gitu mas kata beliau.
- Penulis : Oh iya iya pak. Iya begitu saja pak. Jazaakumul্লাahu khoiron ini waktunya.

Nama : Dwi Hartanti (Narasumber Pendukung Kedua Jumadi)

- Status : Isteri Narasumber Utama
- Hari / Tanggal : Kamis, 25 Januari 2018
- Pukul : 19.30 WIB
- Tempat : Via Telepon
- Penulis : Ini langsung saja bu ya.
- Narasumber : Iya mas silahkan.
- Penulis : Sebelumnya kan ibu sebagai isteri dari Pak Jumadi ya bu?
- Narasumber : Iya mas.
- Penulis : Nah lalu sebenarnya, kalau boleh tau karakter dari Pak Jumadi sendiri itu bagaimana ya bu? Mungkin ini dalam pekerjaan saja bu ketika di Isy Karima begitu.
- Narasumber : Suami saya itu sifatnya beliau itu kaya tenanan gitu lo mas kerjanya. Maksudnya ya kalo berangkat ya sebelumnya jam kerjanya udah di pondok, trus kalo pulang ya setelah jam kerjanya. Pokoknya taat gitu mas. Trus juga kalo kerjanya itu ya kalo belum selesai kerjanya walaupun udah selesai jam kerjanya ya belum pulang beliau. Jadi sampe bener-bener selesai, baru dia pulang gitu mas.
- Penulis : Oh iya iya bu. Lalu kalo gambaran pekerjaan dari Pak Jumadi itu meliputi apa saja bu ya?
- Narasumber : Suami saya itu ya kerjanya cuma ngurus masjid aja mas. Ya bersih-bersih, ngepel, gitu-gitu mas.
- Penulis : Kalo selain itu ada lagi bu?
- Narasumber : Paling tambah bersihin taman-taman yang dekat masjid itu mas. Ya nyapu-nyapu, nyabut rumput, gitu mas.
- Penulis : Berarti intinya pekerjaan Pak Jumadi itu mengurus masjid sama merawat taman bu ya?
- Narasumber : Iya mas. Tapi biasanya juga bantu-bantu kalo pondok ada acara dauroh atau apa gitu mas. Sama karyawan yang lain juga.
- Penulis : Oh iya bu. Kalo menurut ibu, tanggapan dengan pekerjaan Pak Jumadi di pondok bagaimana bu?
- Narasumber : Ya selagi itu halal, insya Allah berkah mas. Apalagi kan istilahnya itu suami saya ngurusi rumahnya Allah, ya insya Allah juga akan mencukupi kebutuhan kami begitu mas.
- Penulis : Aamiin bu. Oh iya bu kalau dulu sebenarnya motivasi dari Pak Jumadi untuk kerja di pondok itu apa bu ya?
- Narasumber : Motivasinya itu ya dulu itu karena emang pengen ngurusi masjid, pengen dekat sama pondok gitu mas. Kan dulu juga karena ditawari juga kerja di pondok. Jadi karena merasa cocok, ya udah diambil gitu mas.
- Penulis : Iya bu. Trus pastikan karena Pak Jumadi bekerja di pondok, pasti pondok juga istilahnya memberikan imbalan gitu juga bu ya, ya entah itu dari mukafaah, bonus, tunjangan, pendidikan, kesehatan dan lain-lain. Nah dengan yang diberikan oleh ma'had itu, apakah membantu dalam maaf bu, dalam kesejahteraan di dalam keluarga juga bu?

- Narasumber : Kalau membantu iya jelas mas. Apalagi yang sifatnya tunjangan-tunjangan gitu mas. Kalo berobat di poliklinik ya gratis, trus ada keringanan kalo anaknya sekolah di pondok, ada sembako juga. Ya itu semua pasti tetap membantu dalam keluarga juga mas.
- Penulis : Oh iya bu. Lalu bu, kalau di pondok kan ada diadakan kajian-kajian rutin gitu bu ya, untuk amil dan ustadz-ustadz, trus mungkin juga ada halaqoh tahsin atau tahfizh juga. Nah dengan itu semua, menurut ibu perkembangan apa yang terlihat dari Pak Jumadi bu? Ya ntah dari keilmuan agama, atau hafalannya, atau yang lain?
- Narasumber : Apa ya. Kalo ilmu agama ya kita juga sama-sama belajar mas ya. Mungkin dari hafalannya mas yang agak cepat, ya kalo dibanding sama karyawan lain gitu ya mas, mungkin itu sih mas.
- Penulis : Lalu kalo selama bekerja di pondok, kendala atau hambatan apa yang biasanya dihadapi sama Pak Jumadi bu?
- Narasumber : Kendala kayaknya gak ada mas. Soalnya suami saya itu seperti gak dibawa beban gitu mas kalo ada apa-apa. Jadi ya dianggap biasa aja, bukan dianggap masalah gitu mas.
- Penulis : Oh iya bu. Lalu terakhir bu, sebenarnya hal apa yang ingin dicapai sama Pak Jumadi bu kalau boleh tau?
- Narasumber : Suami saya itu sebenarnya pengen apa ya, istilahnya itu menyerahkan dirinya itu untuk berdakwah aja mas. Ya salah satunya dengan membantu pondok mas.
- Penulis : Jadi semacam mendedikasikan untuk perjuangan Islam gitu ya bu?
- Narasumber : Iya kurang lebih begitu mas.
- Penulis : Oke mungkin begitu saja bu wawancaranya. Syukron atas waktunya ini bu.

**Narasumber Utama III**

Nama : Agus Riyanto

Jabatan : Guru / Madrasah Aliyah

Hari / Tanggal : Selasa, 20 Maret 2018

Pukul : 19.35 WIB

Tempat : Via Telepon

Penulis : Ini langsung aja ustadz ya hehe.

Narasumber : Iya silahkan.

Penulis : Begini ustadz, afwan sebelumnya kalo boleh tau aktivitas antum sehari-hari apa ya ustadz?

Narasumber : Kalo sehari-hari ya saya ngajar TIK (Teknik Ilmu Komputer) di MATIQ sama bantu-bantu di tata usaha kantor aja.

Penulis : Itu kan kalo pagi, kalo misal setelah dari MATIQ gitu ustadz? Di rumah mungkin?

Narasumber : Di rumah ya. Apa ya, gak ada sih. Kan biasanya pulang dari Isy Karima kan sampe rumah paling sekitar jam 4, kalo pas rapat yang habis magrib atau isya. Ya paling kalo longgar sambil ngurusi itu, kan di rumah ada punya beberapa burung saya, ya sambil ngerawat aja hehe

Penulis : Oh burung tadz hehe kalo malamnya tadz?

Narasumber : Kalo malam ya di rumah aja. Paling ya kalo pas ada kajian di Pak Kasum itu atau ada kajian di mana gitu ya sesekali datang.

Penulis : Oh iya ustadz. Lalu ini ustadz, kalo antum bergabung di Isy Karima itu sejak tahun berapa ya ustadz?

Narasumber : Saya itu di Isy Karima sejak tahun 2003, iya 2003.

Penulis : Oh udah lama ya ustadz hehe udah 15 tahunan.

Narasumber : Hehe ya alhamdulillah.

Penulis : Ini ustadz kalo boleh tau, antum dulu awal mula bergabung dengan Isy Karima itu bagaimana ya ustadz? Maksudnya dapat info dari mana atau dari siapa gitu?

Narasumber : Jadi kalo saya dulu dari Ustadz Ali, kan saya juga sudah kenal sama beliau sebelumnya. Jadi ya waktu itu diajak aja, mau ikut ngajar gak, tapi di dekat Tawangmangu sana hehe awalnya ya saya kaget kan, wah ini kok jauh banget. Tapi ya setelah saya iyakan, saya mulai, ya alhamdulillah sampe sekarang.

Penulis : Alhamdulillah ustadz ya hehe itu jadi dulu antum langsung diajak aja sama Ustadz Ali ya ustadz? Gak ada semacam kaya ngelamar gitu ya ustadz?

Narasumber : Iya langsung sama Ustadz Ali waktu itu. Kalo ngelamar ya gak ada, paling cuma ngasih biodata biasa aja, untuk arsip aja kan.

- Penulis : Oh iya ustadz. Lalu ini tentang rekrutmen ya ustadz. Mungkin kan antum kalo di Isy Karima lebih fokus ke MATIQnya ya ustadz?
- Narasumber : Iya MATIQ.
- Penulis : Nah itu tapi kan MATIQ tetap di bawah ma'had ya ustadz?
- Narasumber : Iya.
- Penulis : Itu biasanya kalo dari ma'had sendiri apa ada intervensi terkait jobdesc guru-guru gitu ustadz? Atau memang sudah sepenuhnya diserahkan kepada unit masing-masing?
- Narasumber : Maksudnya gimana itu?
- Penulis : Maksudnya misal ada semacam promosi jabatan atau rotasi gitu ustadz, apa yang menentukan dari ma'had atau dikembalikan kepada kepala sekolah masing-masing unit ustadz?
- Narasumber : Oh iya. Kalo terkait rotasi dan lain-lain itu nanti kebijakan dari unit masing-masing, kalo di MATIQ ya sama Ustadz Ali. Jadi ma'had gak ada campur tangan lagi, sudah diserahkan kepada unitnya masing-masing.
- Penulis : Oh begitu ustadz. Lalu kalo MATIQ sendiri ustadz, biasanya apa ada ustadz rotasi atau promosi gitu ustadz?
- Narasumber : Kalo promosi sepertinya belum ada ya. Kalo rotasi pun kayaknya juga jarang ya. Yang ada itu biasanya penambahan job. Misal saya ini kan guru TIK sebenarnya kan, tapi nanti diminta juga sekalian bantu di tata usaha, atau nanti bantu ketika ada penerimaan santri baru gitu-gitu lah.
- Penulis : Oh iya iya ustadz, jadi lebih kepenambahan beban pekerjaan ya ustadz?
- Narasumber : Iya semacam itu.
- Penulis : Trus kalo di MATIQ sendiri ustadz, itu terkait program rekrutmen guru baru gitu gimana ya ustadz prosedurnya? Apa ke ma'had dulu apa gimana?
- Narasumber : Iya biasanya ketika kami ada butuh tambahan guru lagi, kami lapor ke ma'had, lalu ma'had yang akan cari gurunya begitu. Tapi tetap ketika nanti ada wawancara, MATIQ tetap akan diikuti, karena kan memang nanti bakal ngajarnya di MATIQ.
- Penulis : Hehe iya ustadz. Kemudian terkait pelatihan ustadz. Kalo antum sebagai guru MATIQ apa sama ustadz pelatihannya ikut juga yang kaya kajian di ma'had itu ustadz? Apa ada pelatihan lain ustadz yang mungkin diadakan sendiri oleh MATIQ?
- Narasumber : Kajian yang apa itu?
- Penulis : Kajian yang tiap bulan itu ustadz, ada dua kali.
- Narasumber : Oh hari tarbiyah itu to. Iya, guru-guru juga harus ikut. Itu kan program wajib ma'had, jadi ya semua karyawan dan guru yang ada di Isy Karima wajib ikut itu.
- Penulis : Nah kalo selain itu ustadz, ada gak sih pelatihan tambahan yang diadakan oleh MATIQ? Ya kalo bukan pelatihan, semacam pelatihan gitu ustadz? hehe
- Narasumber : Pelatihan apa ya hehe kayaknya gak ada. Paling ya cuma rapat koordinasi gitu aja kalo yang sifatnya kumpul-kumpul hehe
- Penulis : Oh rapat aja ustadz ya? Itu biasanya setiap apa ustadz?

- Narasumber : Iya, itu setiap pekan hari Senin, pas siangya setelah makan siang biasanya.
- Penulis : Oh iya ustadz. Lalu ini terkait pemeliharaan SDM ustadz. Apa sih ustadz yang dilakukan ma'had ini untuk memelihara loyalitas karyawan dan guru, motivasi dalam bekerjanya, dan lain-lain gitu ustadz? Ya baik itu dari insentif atau yang lainnya ustadz?
- Narasumber : Oh ya kalo dari ma'had yang rutin itu ada sembako setiap bulannya. Itu untuk karyawan dan guru-guru juga. Lalu kalo Ramadhan juga ada, Idul Fitri ada lagi tunjangannya. Trus apalagi ya, oh iya mungkin kalo dari segi kesehatan juga di sini kan sudah ada poliklinik, kalo kita berobat di situ ya gratis hehe mungkin itu sih.
- Penulis : Hehe iya ustadz. Kalo semacam bonus-bonus gitu ada gak sih ustadz, ya baik dari ma'had atau mungkin dari MATIQ sendiri?
- Narasumber : Kalo bonus dari ma'had itu ada, haji umroh itu setiap tahun selalu ada yang diberangkatkan kalo gak salah. Kalo dari MATIQ sendiri lebih kepada semacam insentif lembur gitu mas. Misal waktu mau ada penerimaan santri baru, atau pas akhir semester, gitu-gitu mas.
- Penulis : Oh iya ustadz. Lalu kalo dari pendidikan ustadz, apa ada promosi gitu ustadz dari ma'had?
- Narasumber : Kalo pendidikan kalo dari MATIQ sendiri jarang sih ya, biasanya itu yang di MI kalo gak salah itu ada beberapa. Oh ada deng, itu mas Ari yang driver itu. Nah beliau kan akhirnya semacam disekolahkan lagi sama ma'had, dikuliahkan maksudnya, dan sekarang ya akhirnya bantu-bantu di bagian BP, karena memang beliau ambil jurusan kuliahnya di psikologi. Itu aja paling.
- Penulis : Oh iya iya ustadz. Lalu kalo kaya rihlah-rihlah gitu yang khusus karyawan atau guru-guru gitu ada juga ustadz?
- Narasumber : Rihlah ada kita. Semester kemaren itu baru aja rihlah kita di atas Gondosuli sana. Tiap tahun sih itu. Kalo enggak ya pas santri ada longmarch itu, kan asatidznya sekalian rihlah juga biasanya hehe
- Penulis : Iya ya ustadz hehe lalu ini ustadz, kalo dari komunikasi yang dijalin oleh ma'had kepada guru-guru khususnya itu bagaimana ustadz sifatnya?
- Narasumber : Komunikasi ya paling lewat rapat ma'had itu, atau ya paling kalo sekarang kan udah ada whatsapp jadi lebih gampang komunikasinya.
- Penulis : Iya juga ya ustadz hehe ini beralih ke kompensasi ustadz. Ini mungkin agak sensitif ya ustadz kalo masalah kompensasi hehe langsung aja ini ustadz, kalo kompensasi yang diberikan ma'had atau mungkin juga diwakili oleh MATIQ sendiri kepada ustadz itu apa aja ya ustadz, bentuknya? hehe
- Narasumber : Hehe kompensasi ya yang pasti pertama gaji pokok pasti ada. Lalu ya tadi itu, dari bonus dan tunjangan-tunjangan tadi itu. Lalu apa lagi ya. Udah itu semua tadi kayaknya hehe
- Penulis : Kalo mungkin itu ke sifatnya yang materi ya ustadz hehe kalo yang non materi mungkin ustadz, ya misal fasilitas atau lingkungan begitu ustadz?
- Narasumber : Kalo fasilitas saya ya paling mobil ma'had itu untuk akomodasi pulang pergi aja. Itu aja kayaknya, kalo kaya ustadz-ustadz itu kan mungkin ada

- rumah dan sebagainya ya. Kalo saya ya gak ada, ya karena udah ada rumah di solo kan hehe
- Penulis : Trus kalo lingkungan tadi ustadz? Mungkin dibandingkan dengan ya kalo sebagai pendidik mungkin dibandingkan dengan ngajar di sekolah-sekolah lain gitu ustadz?
- Narasumber : Kalo lingkungan ini sebenarnya ya salah satu yang membuat saya nyaman sih di sini, bisa betah juga. Ya mungkin karena ini pondok pesantren ya, apalagi yang ngafalin qur'an kan masya Allah. Jadi, gimana ya, enak aja gitu suasananya. Ya walaupun mungkin santrinya di kelas pada ngantukan kan tapi ngantuknya dia itu karena ngafalin qur'an gitu lo hehe
- Penulis : Hehe iya bener ustadz, husnudz dzonnya aja ya ustadz hehe
- Narasumber : Ya kalo lingkungan saya rasa sangat kondusif untuk di sini, tapi ini objektif saya ya. Mungkin orang kan beda-beda.
- Penulis : Iya ustadz. Lalu ini terakhir ustadz, tentang pemutusan hubungan kerja ustadz. Kalo dulu sewaktu pertama gabung di Isy Karima apa ada kontrak, SOP SOP gitu ustadz yang harus disepakati?
- Narasumber : Iya pasti ada. Dulu pas awal ya ada SOPnya, tata tertib pelanggaran. Kalo melanggar ini nanti SP 1, lalu SP2 sampe diberhentikan itu tetap ada.
- Penulis : Iya lalu kalo sepengetahuan ustadz ini, selama ini apa ada ustadz yang terkenal pelanggaran di SOP itu? Mungkin ini dari para guru begitu ustadz? Atau lebih khususnya di MATIQ sendiri?
- Narasumber : Kalo yang terkena pelanggaran alhamdulillah setau saya ya, itu gak ada sih. Kalo yang mengundurkan diri itu ada beberapa.
- Penulis : Oh iya ustadz. Kalo yang mengundurkan diri itu biasanya karena faktor apa ya ustadz?
- Narasumber : Kalo yang mengundurkan diri itu ya biasanya sih karena sudah sibuk di luar mas. Mungkin di luar sudah pegang ini itu, sudah ada amanah ini itu yan mau gak mau kan rata-rata kalo yang MATIQ ini kan guru-gurunya kebanyakan dari Karanganyar ya mas. Karena terkendala jarak juga mungkin, jadi ya seperti itu.
- Penulis : Oh iya iya ustadz. Jadi lebih karena kesibukan juga ustadz ya?
- Narasumber : Iya kesibukan beliau-beliau kan padet, jadi ya harus ada yang dikalahkan. Tapi ya tetep dengan baik-baik kok sama MATIQ sendiri.
- Penulis : Oh iya ustadz. Ya sudah mungkin itu saja ustadz. Jazaakumullaahu khoiron atas waktunya ini hehe

- Nama : Fredy Sularso (Narasumber Pendukung Pertama Agus Riyanto)
- Jabatan : Guru / Madrasah Aliyah
- Hari / Tanggal : Rabu, 21 Maret 2018
- Pukul : 13.15 WIB
- Tempat : Via Telepon
- Penulis : Langsung saja ini ustadz ya hehe
- Narasumber : Iya monggo mas.
- Penulis : Begini ustadz, sebelumnya hubungan antum dengan Ustadz Anto itu seperti apa ya ustadz?
- Narasumber : Hubungannya ya mungkin teman kerja gitu ya. Tapi ya mungkin karena sudah lama juga, sudah seperti sodara aja gitu mas.
- Penulis : Bentuk kedekatannya itu seperti apa ustadz? Hehe afwan ini, maksudnya apakah sering saling sharing atau bagaimana ustadz?
- Narasumber : Ya bentuknya gimana ya. Kan kami hampir setiap hari ketemu, paling jum'at aja yang libur. Ya kalo sharing juga sering. Kami juga biasanya rapat bareng, kalo ada kegiatan-kegiatan yang berhubungan sama MATIQ ya kami juga di antara yang istilahnya mengurusinya gitu. Ya seperti itulah.
- Penulis : Oh iya iya ustadz. Lalu sebenarnya ustadz, kalo karakter dari Ustadz Anto sendiri itu seperti apa sih ustadz? Ya mungkin dalam pekerjaan saja.
- Narasumber : Ya kalo Ustadz Anto beliau itu baik, ramah, orangnya juga rajin gitu, bisa diandalkan lah kalo dalam bekerja itu. Multitasking beliau itu, kan beliau itu sebenarnya guru TIK kan ya. Tapi ya juga ngurusinya agenda MATIQ, penerimaan santri baru, promosi lewat sosmed, ya banyak lah yang beliau kerjakan itu. Bisa apa aja istilahnya begitu.
- Penulis : Lalu kalo tanggapan antum ustadz dengan pekerjaan yang Ustadz Anto geluti itu bagaimana?
- Narasumber : Tanggapan gimana ini maksudnya?
- Penulis : Maksudnya ya apakah cocok sesuai bidangnya, atau terlalu berat atau bagaimana ustadz?

- Narasumber : Oh iya, ya kalo cocok apa enggak ya cocok aja kan memang beliau bidangnya di IT, lalu ngajar TIK, dan bantu promo lewat sosmed, itukan memang bidangnya beliau. Kalo berat apa enggak, kalo yang saya lihat ya, Ustadz Anto itu orangnya totalitas, jadi ya seolah-olah pekerjaan itu tidak menjadi berat bagi beliau begitu lo, paham kan.
- Penulis : Iya iya ustadz.
- Narasumber : Jadi ya beliau itu, apa yang bisa dikerjakan ya dikerjakan gitu mas.
- Penulis : Oh iya ustadz. Lalu kalo yang memotivasi Ustadz Anto untuk bekerja di MATIQ ini apa ya ustadz kalo menurut antum?
- Narasumber : Dulu itu awalnya beliau ke MATIQ katanya ya sekedar coba-coba bekerja gitu aja, ya karena diajak sama Ustadz Ali waktu itu. Tapi ya lama-kelamaan akhirnya dengan lingkungan Isy Karima jadi betah, dan ya akhirnya sampe sekarang ini. itu sih yang dulu beliau pernah cerita seperti itu.
- Penulis : Trus kalo di Isy Karima kan baik dari guru maupun amil pasti kan ada yang namanya kompensasi gitu ya kan ustadz, ya baik itu dari gaji, tunjangan, bonus, fasilitas, dan lain-lain. Nah kalo menurut antum dengan apa yang diberikan ma'had, apakah itu sudah memenuhi untuk kebutuhan dari Ustadz Anto sendiri ustadz?
- Narasumber : Wah kalo sudah memenuhi atau belum itu relatif ya. Terkadang ada diberi sedikit, ya ternyata memang kebutuhannya sedikit. Tapi yang diberi banyak, ya ternyata kebutuhannya juga banyak. Kan relatif itu namanya. Tapi kalau yang saya perhatikan, ya alhamdulillah kalau untuk Ustadz Anto insya Allah sudah terpenuhi lah ya. Ya buktinya betah sampe sekarang kan. Ya mungkin misalnya walaupun secara materi belum terpenuhi tapi yang non materi itu bisa jadi yang memenuhinya begitu kan. Dan faktor non materi yang saya yakin salah satu yang membuat beliau betah ya lingkungan saya rasa, seperti itu.
- Penulis : Oh iya ustadz. Trus kalo dari segi perkembangan secara keilmuan atau agama, atau qur'an begitu kira-kira bagaimana ustadz gambaran perkembangan dari Ustadz Anto sendiri? Kan kalo di ma'had ada kajian rutin ya ustadz yang diikuti amil dan guru-guru, trus nanti mungkin ada halaqoh-halaqoh juga, nah itu bagaimana ustadz gambaran perkembangan secara keilmuan atau keahlian?
- Narasumber : Kalo keilmuan ya pasti lah insya Allah bertambah ya. Entah itu kita sadari atau tidak. Ya karena kita selalu ikut kajian-kajian itu. Dan saya juga gak bisa mengukur kan sejauh mana perkembangannya hehe
- Penulis : Iya iya bener ustadz hehe tapi kalo yang terlihat ustadz, entah itu dari apa saja. Yang terlihat berkembang dari Ustadz Anto itu dalam hal apa ustadz?

Narasumber : Apa ya. Ustadz Anto itu sekarang agak terlihat lebih apa ya namanya, lebih religius mungkin. Bukan berarti sebelumnya gak religius, tapi kalo sekarang itu lebih lagi begitu. Dari penampilan itu udah gak isbal, trus sering pake gamis-gamis Pakistan gitu, trus kalo ngobrol sama beliau itu mesti nanti sedikit-sedikit dikaitin sama kajiannya ustadz siapa gitu mas. Jadi ya seperti itu kalo yang terlihat ya, tapi itu juga subjektif saya aja sih.

Penulis : Oh iya gak apa-apa ustadz hehe. Lalu antum tau gak ustadz, biasanya yang menjadi kendala atau hambatan Ustadz Anto ketika bekerja itu apa ya?

Narasumber : Kendalanya itu paling jarak ke rumah ya mas. Beliau itu udah lama mau pindah ke dekat pondok sini kan, ya harapannya biar deket gitu. Tapi ya masih ada beberapa pertimbangan, juga dari keluarga yang di Solo juga. Jadi ya sampe sekarang belum jadi pindah ke atasnya.

Penulis : Oh iya iya ustadz. Lalu ini terakhir ustadz, sebenarnya yang ingin dicapai oleh Ustadz Anto itu apa ya ustadz?

Narasumber : Yang ingin dicapai ya. Sebenarnya Ustadz Anto itu pernah bilang kalo beliau itu pengen banget juga bisa jadi hafizh qur'an mas, maksudnya bisa selesai hafalan tiga puluh juz gitu lo. Tapi ya itu, seringkali jadi tidak fokus karena pekerjaannya. Begitu sih kata beliau.

Penulis : Oh iya ustadz, bagus itu ustadz ya hehe. Ya mungkin itu saja ustadz, terimakasih ini malah mengganggu waktunya hehe.

Nama : Lailatul Jannah (Narasumber Pendukung Kedua Agus Riyanto)

Status : Isteri Narasumber Utama

Hari / Tanggal : Selasa, 20 Maret 2018

Pukul : 20.22 WIB

Tempat : Via Telepon

Penulis : Ini langsung saja ya bu hehe.

Narasumber : Iya gak papa mas, bagaimana?

Penulis : Begini bu, sebelumnya kalo ibu dari sisi seorang isteri bu ya, sebenarnya karakter dari Ustadz Anto itu seperti apa bu ya? Ya mungkin ini dari sisi pekerjaan saja bu hehe.

Narasumber : Kalau Mas Anto itu gimana ya, saya juga kurang tau kalo bekerjanya bagaimana hehe. Tapi ya biasanya di rumah itu selalu ada aja yang

dikerjakan untuk MATIQ itu. Dan biasanya juga yang harusnya kerjaan itu diselesaikan masih minggu depan gitu, tapi sekarang udah dikerjain gitu mas. Ya katanya dari pada gak ada kerjaan. Ya mungkin rajin gitu ya kalo masalah pekerjaan.

Penulis : Lalu kalo terkait motivasi dari Ustadz Anto bu, bekerja di Isy Karima khususnya di MATIQ itu sebenarnya dulu apa ya bu?

Narasumber : Kalo Mas Anto itu kan dulu katanya diajak Pak Ali itu kerja di Isy Karima. Tapi ya mungkin merasa nyaman, cocok, ya akhirnya masih betah sampe sekarang. Ya mungkin karena lingkungan juga ya mas, kan di Isy Karima banyak santri-santri yang ngafalin qur'an, nah Mas Anto itu suka sama yang begitu-begitu mas. Jadi ya alhamdulillah.

Penulis : Oh iya iya bu. Kalo dari ma'had sendiri pasti kan ada memberi semacam kompensasi begitu ya bu? Ya baik dari gaji, bonus, tunjangan, kesehatan, dan lain-lain. Nah dari yang diberikan oleh ma'had itu, ini maaf ya bu, mungkin apakah membantu terkait kebutuhan keluarga bu?

Narasumber : Kalo ditanya membantu, ya pasti membantu mas. Apalagi yang sifatnya seperti sembako yang tiap bulan, trus kaya bonus-bonus tambahan gitu, belum lagi ada kesehatan juga bagi keluarga, itu kalo menurut saya cukup membantu mas.

Penulis : Oh iya bu. Kan kalo untuk karyawan dan guru-guru di Isy Karima kan ada kajian rutin ya bu, trus nanti mungkin juga ada pelatihan-pelatihan lain juga. Nah kalo menurut ibu, yang terlihat perkembangannya dari Ustadz Anto itu dalam hal apa ya bu, dibandingkan sebelumnya mungkin?

Narasumber : Perkembangannya itu mungkin dari perhatiannya kepada ilmu agama mas. Iya jadi mungkin tahun-tahun terakhir ini Mas Anto itu sering ikut-ikut kajian begitu mas, di youtube juga sering buka-buka. Trus sering bahas-bahas kajian juga gitu pas ngobrol biasa. Mungkin itu sih mas. Tapi itu juga bagus, malahan saya kan juga bisa sambil ikut belajar juga gitu mas.

Penulis : Oh iya iya bu. Lalu kalo kendala atau hambatan yang dihadapi sama Ustadz Anto selama bekerja itu dalam hal apa ya bu biasanya?

Narasumber : Kalo kendala mungkin biasanya sering ya itu mas, sering lembur di rumah gitu. Ya paling kalo akhir-akhir ini itu mas kalo menurut saya kendalanya.

Penulis : Lalu terakhir ini bu, sebenarnya hal yang ingin dicapai oleh Ustadz Anto itu apa ya bu?

Narasumber : Yang ingin dicapai itu satu, Mas Anto itu pengen banget bisa jadi hafizh qur'an, itu sih. Ya ini termotivasi juga dari santri-santri Isy Karima juga mas. Akhirnya ya alhamdulillah Mas Anto jadi tertular juga istilahnya untuk menyelesaikan hafalan qur'annya. Ya walaupun juga kenyataannya

sangat berat, apalagi dengan pekerjaan yang tambah banyak ini. ya nanti semoga bisa tercapai mas.

Penulis : Iya bu aamiin. Iya mungkin itu saja bu, terimakasih banyak atas waktunya.

**Narasumber Utama IV**

- Nama : Halimah Sa'diyah
- Jabatan : Guru / Kelompok Bermain – *Raudhatul Athfal* (KB-RA)
- Hari / Tanggal : Rabu, 21 Maret 2018
- Pukul : 13.10 WIB
- Tempat : Via Telepon
- Penulis : Iya ustadzah ini afwan ganggu waktunya.
- Narasumber : Iya gakpapa mas, silahkan.
- Penulis : Langsung saja ya ustadzah. Sebelumnya untuk aktivitas ustadzah sehari-hari apa ya kalo boleh tau?
- Narasumber : Saya sehari-harinya ya ngajar di KB-RA Isy Karima. Kalo sore ya paling ngajar TPA juga di kampung, tapi cuma tiga hari aja. Selain itu ya ibu rumah tangga. Paling kalo pas ada kajian di ma'had atau di mana gitu, ya dateng kalo pas gak ganggu jadwal yang lain. Itu aja sih mas paling.
- Penulis : Oh iya, berarti memang kegiatan sehari-harinya mengajar di KB-RA sama TPA ya ustadzah?
- Narasumber : Iya begitu.
- Penulis : Lalu ustadzah, antum bergabung di Isy Karima ini sudah berapa lama ya?
- Narasumber : Saya itu dari tahun 2005 mas, jadi ya sekitar 13 tahun lah sudah hehe
- Penulis : Sudah lama juga ya ustadzah hehe lalu terkait dulu waktu pertama kali bergabung dengan ma'had ustadzah, antum proses rekrutmennya seperti apa ya dulu? Apa ada tawaran atau mengirim lamaran gitu ustadzah?
- Narasumber : Kalo saya dulu mengirim lamaran kerja mas. Saya kan dulu masih di Ngargoyoso sana mas, trus saya denger kok Isy Karima mau buka kaya PAUD gitu, dan membutuhkan guru. Ya udah saya lamar aja langsung gitu mas.
- Penulis : Jadi wawancara gitu-gitu juga ya dulu ustadzah?
- Narasumber : Iya, dari nyerahin berkas-berkas, trus dipanggil sampe wawancara dan diterima di KB-RA.
- Penulis : Oh iya iya ustadzah, dulu dapet info mengenai lowongan guru di KB-RA itu dari mana ya ustadzah?
- Narasumber : Dulu ya dari ummahat-ummahat di sini. Kan dulu itu saya ada ikut kajian ummahat gitu, nah trus biasa lah kalo ibu-ibu itu kalo informasi pasti cepet nyebarnya. Ya akhirnya dari ibu-ibu itu tau kalo Isy Karima lagi buka lowongan guru, gitu.
- Penulis : Lalu kalo di KB-RA sendiri, oh iya sebelumnya afwan ustadzah antum di KB-RA itu sebagai guru apa ya?

- Narasumber : Di KB-RA saya ya guru kelas. Kan kalo jenjang PAUD TK gitu kan belum ada mata pelajaran ya, jadi ya adanya guru kelas itu.
- Penulis : Oh iya iya ustadzah. Lalu ini ustadzah terkait tadi, kalo di KB-RA sendiri secara khusus apa ada ustadzah semacam promosi jabatan atau rotasi pekerjaan gitu?
- Narasumber : Kalo rotasi kayaknya gak ada, paling kaya pengangkatan gitu atau penggantian guru yang keluar dan sebagainya gitu lah.
- Penulis : Oh jadi gak ada ya ustadzah?
- Narasumber : Iya gak ada.
- Penulis : Lalu kalo untuk pelatihan-pelatihan untuk guru-guru gitu, apa ada ustadzah yang diagendakan oleh ma'had untuk guru-guru?
- Narasumber : Ada, tapi ya bentuknya lebih seperti kajian atau dauroh gitu ya. Tentang parenting, pendidikan anak, dan lain-lain.
- Penulis : Itu agendanya setiap apa ya ustadzah?
- Narasumber : Itu sebulan sekali, tapi ada dua kali, setiap Sabtu kedua dan Ahad ketiga. Dan itu kan sebenarnya juga wajib untuk seluruh karyawan dan guru-guru di Isy Karima. Jadi ya gak cuma guru-guru di KB-RA aja.
- Penulis : Oh iya ustadzah. Lalu selain itu ustadzah? Mungkin juga semacam rapat-rapat atau koordinasi rutin gitu?
- Narasumber : Kalo rapat di KB-RA rutin setiap seminggu sekali hari Kamis siang itu. Selain itu ya paling kalo pas ada kegiatan apa gitu, baru ada rapat yang di luar hari Kamis tadi.
- Penulis : Tapi kalo dari KB-RA sendiri apa gak ada ustadzah mengadakan pelatihan atau pengembangan kepada guru-gurunya gitu?
- Narasumber : Gak ada sih, yang ada itu biasanya kita guru-guru yang studi banding ke TK mana gitu atau ke PAUD mana gitu. Biasanya seperti itu yang berjalan di sini.
- Penulis : Oh oke ustadzah. Lalu ini terkait pemeliharaan SDM ustadzah. Kan pasti ma'had atau KB-RA sendiri pasti apa ya, pasti melakukan berbagai hal agar para guru merasa semangat, betah, merasa senang untuk bekerja di Isy Karima ini. Nah itu apa aja ustadzah yang ustadzah tau yang diberikan ma'had atau KB-RA sendiri? Mungkin semacam bonus, insentif atau tunjangan begitu ustadzah?
- Narasumber : Oh ya kalo yang rutin itu sembako, setiap bulan itu dapat, mau karyawan atau guru-guru semuanya dapat. Lalu kalo bonus itu kalo dari ma'had ya umroh itu setiap tahun. Lalu apalagi tadi?
- Penulis : Insentif atau tunjangan ustadzah.
- Narasumber : Iya kalo insentif itu ya kalo pas baru ada kegiatan besar gitu di sekolah, biasanya ada dapat juga. Kalo tunjangan ya paling THR sama pas Ramadhan aja.
- Penulis : Oh iya ustadzah. Kalo yang sifatnya non materi gitu ustadzah? Seperti fasilitas atau pelayanan yang lain?
- Narasumber : Fasilitas kalo untuk guru KB-RA gak ada sih ya. Kalo pelayanan itu, oh mungkin kesehatan ya. Iya kalo kesehatan baik karyawan atau guru, bisa berobat gratis di poliklinik ma'had. Tapi nanti tetap ada semacam iurannya gitu perbulan.

- Penulis : Kalo komunikasi yang terjalin dengan ma'had itu bentuknya seperti apa ya ustadzah? Dengan guru-guru?
- Narasumber : Komunikasi dari ma'had biasanya kita gak langsung dari ma'had ke kita gitu, tapi ya biasanya ke kepala sekolahnya dulu, baru nanti kepala sekolah sampaikan ke guru-guru gitu.
- Penulis : Oh iya iya ustadzah. Lalu tentang kompensasi ini ustadzah. Afwan sebelumnya, kalau sebagai guru KB-RA ustadzah, itu yang antum dapatkan dari ma'had sebagai kompensasi itu dalam bentuk apa saja ya ustadzah yang antum rasakan? Ini tidak hanya mungkin yang bersifat materi saja ya ustadzah, yang non materi seperti lingkungan dan sebagainya kalo itu dirasakan sebagai kompensasi juga bisa disebutkan, itu apa saja ustadzah?
- Narasumber : Kompensasi sebagai guru KB-RA mungkin sama ya seperti guru-guru pada umumnya. Ada gaji pokok, lalu THR sama Ramadhan tadi, lalu bonus kalo ada kegiatan, lalu berobat kesehatan tadi. Kalo lingkungan mungkin itu yang paling saya rasakan ya mas, karena mungkin ini kan di lingkungan ma'had, banyak yang ngafalin qur'an. Anak-anak juga kita suruh untuk ngafalin qur'an, tapi kan otomatis gurunya dulu yang harus sudah hafal kan ya. Ya kalo dari segi lingkungan alhamdulillah di Isy Karima ini sangat mendukung sekali, apalagi saya yang backgroundnya awam ini mas, bisa ya sambil memperdalam ilmu agama juga gitu kan, lewat kajian-kajian, kelas tahsin dan lain sebagainya.
- Penulis : Oh iya iya ustadzah. Berarti lingkungan di Isy Karima juga hal yang juga menjadi poin utama ya ustadzah, istilahnya yang membuat betah mungkin lebih khususnya guru-guru?
- Narasumber : Iya kalo saya begitu, dan saya yakin pun dengan guru-guru yang lain juga saya yakin mereka kalo ditanya juga berpendapat yang sama dengan saya.
- Penulis : Lalu ini ustadzah terakhir hehe kalau dulu waktu antum pertama kali bergabung dengan Isy Karima, apa ada ustadzah dijelaskan semacam SOP sebagai tenaga kerja di Isy Karima gitu ustadzah?
- Narasumber : Dulu iya ada, tentang ketentuan-ketentuan yang harus ditaati gitu kan ya? Iya ada.
- Penulis : Iya ustadzah. Nah di sana juga pasti ada keterangan terkait mungkin pelanggaran dan konsekuensi yang diterimanya gitu ya ustadzah?
- Narasumber : Iya ada.
- Penulis : Itu apa ada semacam SP1 SP2 gitu juga ustadzah?
- Narasumber : Iya ada. Nanti kalo melanggar yang ini akan dikenakan peringatan dari ma'had. Lalu kalo masih melanggar lagi akan diperingatkan lagi. Ya kalo masih bandel ya terakhir nanti akan dikeluarkan gitu.
- Penulis : Itu kalo berdasarkan sepengetahuan ustadzah ini, kalo di Isy Karima sendiri selama ustadzah mengajar apa ada itu ya mungkin dari guru-guru yang terlibat dalam pelanggaran-pelanggaran itu ustadzah?
- Narasumber : Kalo pelanggaran ya tentu ada, tapi paling hanya pelanggaran-pelanggaran kecil aja. Nanti dari kepala sekolah langsung mengingatkan atau menegur gurunya, trus ya udah selesai gitu. Jadi gak ada yang sampe besar berlarut-larut gitu gak ada sih.

- Penulis : Berarti kalo yang sampe diberhentikan sebaga guru gitu selama ini gak ada ya ustadzah?
- Narasumber : Gak ada. Setau saya sih gak ada, dan semoga tetap gak ada hehe
- Penulis : Hehe iya aamin ustadzah. Tapi kalau yang mungkin mengundurkan diri ustadzah, dari guru-guru apa ada ya?
- Narasumber : Nah kalo mengundurkan diri baru ada, ada beberapa.
- Penulis : Itu karena apa ya ustadzah?
- Narasumber : Biasanya karena ikut pindah suami sih. Karena kan kalo di KB-RA semuanya gurunya akhwat ya. Ya jadi biasanya kalo suaminya pindah kerja gitu ke luar kota atau ke mana gitu kan ya harus ikut juga. Jadinya ya mereka karena terkendalan sama jarak akhirnya mengundurkan diri sebagai guru.
- Penulis : Kalo selain karena ikut suami, apa ada lagi ustadzah?
- Narasumber : Ini mungkin biasanya karena sibuk di keluarganya juga. Mungkin pas habis melahirkan lagi, trus kan di rumah juga masih ada punya anak yang kecil-kecil. Ya kan kalo ditinggalkan gak bisa, jadi ya mungkin lebih fokus ngurusin anak dulu gitu. Biasanya seperti itu.
- Penulis : Oh iya karena sebagai seorang ibu ya ustadzah?
- Narasumber : Iya benar.
- Penulis : Oke ustadzah mungkin itu saja dulu ustadzah. Afwan ini mengganggu waktunya. Syukron jazaakumullaahu khoiron.

Nama : Laela Nurbiyati (Narasumber Pendukung Pertama Halimah Sa'diyah)

Jabatan : Guru / Kelompok Bermain – *Raudhatul Athfal* (KB-RA)

Hari / Tanggal : Rabu, 21 Maret 2018

Pukul : 13.43 WIB

Tempat : Via Telepon

Penulis : Ini langsung saja ya ustadzah.

Narasumber : Iya silahkan.

Penulis : Begini ustadzah, kalo boleh tau hubungan ustadzah dengan Ustadzah Halimah itu seperti apa ya ustadzah?

Narasumber : Kalau dengan Ustadzah Halimah itu ya kami istilahnya rekan kerja ya, sama-sama mengajar di KB-RA Isy Karima, begitu.

Penulis : Oh iya. Lalu gambaran kedekatan antum dengan Ustadzah Halimah itu seperti apa ya ustadzah? Ya baik dari komunikasinya atau yang lain begitu?

- Narasumber : Kalau gambaran kedekatannya ya karena kami sering bertemu ya setiap hari, dan sudah lama juga sama-sama jadi guru di KB-RA, jadi ya sudah seperti sodara sendiri mas. Kalo ada keperluan ya minta bantuan, gitu-gitu lah mas.
- Penulis : Oh iya iya ustadzah. Lalu sebenarnya gambaran pekerjaan dari Ustadzah Halimah itu apa saja ya ustadzah?
- Narasumber : Beliau itu karena mungkin juga dari awal KB-RA berdiri beliau sudah bergabung, jadi sekarang itu beliau selain mengajar juga jadi kepala bagian pengajaran mas, tapi ya beliau masih tetap mengajar, begitu.
- Penulis : Oh masih mengajar juga ya ustadzah. Trus terkait motivasi dari Ustadzah Halimah itu apa ya ustadzah kalo menurut ustadzah?
- Narasumber : Ustadzah Halimah itu kan memang konsen beliau di pendidikan ya mas, terutama pendidikan anak. Jadi sesuai dengan kemampuan beliau. Apalagi kan ini di pondok pesantren juga, jadi ya beliau tambah suka, bisa sekalian belajar juga kan. Begitu sih kalo yang saya denger cerita beliau mas.
- Penulis : Oh iya ustadzah. Lalu kalo dari ma'had itu kan pasti ada kompensasi begitu ya ustadzah? Ya baik dari mukafaah, bonus, atau tunjangan, kesehatan, pendidikan gitu. Nah kalo menurut ustadzah, dengan apa yang diberikan oleh ma'had, itu apa menunjang kesejahteraan Ustadzah Halimah dalam ya kehidupan?
- Narasumber : Kalo pengaruh kesejahteraan pasti ada ya mas, nanti kan yang membedakan berpengaruh besar atau bagaimana, begitu kan ya mas. Tapi kalau menurut saya ma'had itu sangat memperhatikan kesejahteraan para amil dan guru-guru mas. Ya dengan memberikan itu semua. Dan saya rasa dengan apa yang sudah diberikan oleh ma'had, insya Allah sudah tercukupi ya kalo mengenai kehidupan keluarga, karena memang terbantuan sekali, apalagi dapat potongan pendidikan anak yang sekolah di unit Isy Karima, lalu ada berobat gratis di klinik, kan itu sangat membantu sekali mas.
- Penulis : Oh iya iya ustadzah. Lalu kan kalo di ma'had ada kajian rutin juga ya ustadzah untuk amil dan guru-guru. Trus mungkin juga ada pelatihan-pelatihan yang diadakan. Nah dengan itu semua yang menurut ustadzah terlihat perkembangannya dari Ustadzah Halimah itu dari segi apa ya ustadzah?
- Narasumber : Kalo perkembangan itu dari hafalan qur'annya mungkin mas. Kan kami juga ada halaqoh tahfizh gitu juga. Nah beliau itu hafalannya sudah jauh gitu, dan itu paling kelihatan peningkatannya satu tahun ini, kalo sebelumnya ya biasa aja.
- Penulis : Oh iya iya. Trus terakhir ustadzah, sebenarnya apa ya yang ingin dicapai oleh Ustadzah Halimah dengan pekerjaannya?

Narasumber : Ya sebenarnya kalo Ustadzah Halimah keinginannya gak muluk-muluk ya kalo untuk KB-RA, cukup mampu menghasilkan santri-santri yang pinter baca qur'an dan memiliki adab, udah itu aja kalo dari beliau. Ya karena memang kalo menurut beliau hal yang penting untuk zaman sekarang ini.

Penulis : Oh iya iya ustadzah. Mungkin itu dulu ustadzah, syukron jazaakumullaahu khoiron atas waktunya ini.

Nama : Nasrullah (Narasumber Pendukung Kedua Halimah Sa'diyah)

Status : Suami Narasumber Utama

Hari / Tanggal : Rabu, 21 Maret 2018

Pukul : 19.40 WIB

Tempat : Via Telepon

Penulis : Langsung saja ya ini pak.

Narasumber : Oh iya mas.

Penulis : Sebelumnya ini mungkin bapak sebagai suami dari Ustadzah Halimah, sebenarnya karakter dari Ustadzah Halimah itu seperti apa ya pak? Mohon maaf maksudnya ini dalam hal pekerjaan begitu?

Narasumber : Iya gak papa mas. Kalau dalam pekerjaan, isteri itu ya karena memang sukanya ngajar ya, jadi ya selalu semangat gitu kalo ada kerjaan yang berhubungan dengan KB-RA. Mungkin karena memang passion ya, jadinya kerja itu seperti hobi, kecanduan jadinya.

Penulis : Oh iya pak. Kalau motivasi dari Ustadzah Halimah itu apa ya pak untuk menjadi guru yang mengajar di KB-RA?

Narasumber : Kalo motivasinya yang pertama ya itu tadi, karena memang passionnya di situ, jadi mengajar itu justru semacam panggilan hati mas. Dan dia enjoy dengan itu. Ya sudah karena memang pekerjaannya positif, dan insya Allah juga berpahala, ya saya cuma bisa mendukung saja mas.

Penulis : Iya pak. Lalu kan ma'had pasti ada memberikan kompensasi gitu ya pak kepada amil dan guru-guru, ya baik itu dari gaji, tunjangan, bonus,, pendidikan, kesehatan, ya lain juga. Nah itu apa yang diberikan oleh ma'had itu, apa menambah istilahnya kesejahteraan keluarga juga pak?

Narasumber : Kalau menambah ya pasti mas, apalagi untuk tunjangan-tunjangan, seperti potongan administrasi anak yang sekolah di Isy Karima, lalu poliklinik juga yang bisa berobat gratis di sana, itu kan sangat membantu mas.

- Penulis : Oh iya pak. Trus ini kalo dari sisi keilmuan atau keahlian pak, yang bapak rasakan terlihat ada perkembangan dari Ustadzah Halimah itu dari sisi apa ya pak? Kan dari ma'had ada rutin mengadakan kajian untuk amil dan guru, juga ada halaqoh-halaqoh gitu pak.
- Narasumber : Yang terlihat itu ya semangat dalam menghafal qur'an mas. Dan hasilnya pun juga pesat gitu. Saya malahh jadi kalah hehe ya kalah semangatnya juga kalah hafalannya.
- Penulis : Hehe oh berarti dari sisi hafalan ya pak yang terlihat ada perkembangan?
- Narasumber : Iya mas, yang menonjol itu.
- Penulis : Lalu ini terkahir pak, sebenarnya apa sih pak yang ingin dicapai oleh Ustadzah Halimah dalam pekerjaannya?
- Narasumber : Kalau yang ingin dicapai itu sederhana sebenarnya mas. Ya mungkin juga yang ingin dicapai oleh gurgu yang lain. Yaitu ya menghasilkan sebanyak-banyaknya santri didikan yang pinter qur'annya dan memiliki adab. Itu sih yang sering dia sampaikan mas, dua hal itu yang menjadi poin.
- Penulis : Oh iya iya pak. Iya mungkin itu saja pak, syukron ini atas waktunya.

## Narasumber Pendukung I

Nama : Fauzul Mubin

Jabatan : Pengurus / Kepala Personalia

Hari / Tanggal : Senin, 13 Januari 2018

Pukul : 10.05 WIB

Tempat : Via Telepon

Penulis : Langsung ke pertanyaannya ustadz nggeh. Kalo dulu kata antum kan, manajemen SDM yang ada di ma'had kan sistemnya terporos pada satu pintu ustadz ya yang melalui personalia, itu alasannya kenapa ustadz ya? Untuk memudahkan unit-unit atau ada alasan lain ustadz?

Narasumber : Yang pasti begini mas, jadi ke depan karena memang harapan kita karyawan atau siapa pun yang bergabung dengan kita bukan hanya karyawan saja, dengan harapan nanti bergabung menjadi keluarga Isy Karima. Jadi bukan hanya sekedar bekerja, tapi bagaimana kita menumbuhkan motivasi mereka untuk berdakwah dan berkiprah bersama Al Qur'an di bawah naungan Isy Karima gitu mas. Jadi agar supaya kita menyamakan visi dan misi, agar supaya termonitor terus mas. Karena visi misi kita bukan hanya dunia oriented ya, bukan hanya mereka mendapatkan uang kalo gaji itu tidak cukup seperti itu, tapi bagaimana mereka kita motivasi bagaimana bergabung bersama merentas dakwah lewat Isy Karima itu, seperti itu.

Penulis : Oh iya, berarti lebih kepada menyamakan visi dan misinya begitu ya ustadz?

Narasumber : Iya seperti itu.

Penulis : Trus untuk SDMnya, karyawannya kan kalo seluruhnya seluruh unit kan kemaren ustadz bilang sekitar 300an ustadz ya?

Narasumber : Iya, iya.

Penulis : Sekitar 300an. Itu kalau dalam hal latar belakang pendidikan, itu ustadz rata-rata paling banyak itu apa ustadz?

Narasumber : Itu gini mas, karyawan setiap unit itu sudah termasuk ustadz lho mas ya.

Penulis : Oh iya iya.

Narasumber : Kita membahasakan itu semua, kita sama-sama khidmah gitu lho hehe sama-sama menjadi khodimul qur'an. Ya tergantung jenjangnya mas, ya yang paling tinggi ya S2. Kalo yang paling rendah ada yang lulusan SMP. Yang lulusan SMP ini kebanyakan bergerak di pembantu umum di masing-masing unit.

Penulis : Berarti memang campur ustadz ya, tergantung unit yang akan dimasuki?

- Narasumber : Iya, iya betul. Jadi gak sama, tergantung dia di bagian apa di unit apa. Tapi memang kalo untuk pengajar khususnya tahfizh, kita minta dia selesai qur'an. Itu mutlak dan harus seperti itu.
- Penulis : Oh iya iya. Itu kan untuk yang campur dengan guru dan ustadz-ustadzah ustadz ya.
- Narasumber : Iya iya.
- Penulis : Kalo yang karyawan, istilahnya karyawan non akademik itu sekitar berapa ustadz ya?
- Narasumber : Non akademik maksudnya gimana mas? Tidak di bawah unit atau gimana?
- Penulis : Yang bukan guru, yang gak ngajar maksudnya.
- Narasumber : Oh yang gak ngajar. Kalo yang gak ngajar itu ya hampir sama mas, jumlahnya hampir sama. Sekitar 100 sampai 150an kurang lebih. Kalo data validnya saya kurang begitu hafal hehe
- Penulis : Oh 150an ustadz ya. Berarti jumlahnya hampir sama dengan ustadz-ustadzahnya ustadz ya?
- Narasumber : Iya, hampir sama.
- Penulis : Lalu ustadz, kalo karyawan di sana, karyawan di Isy Karima itu sistem kerjanya seperti apa ustadz ya? Maksudnya kan kalo di tempat lain ada yang sistem kontrak berapa tahun gitu ustadz.
- Narasumber : Oh iya, jadi sistemnya gini mas. Jadi misalnya begitu prosesnya mas ya, begitu dia masuk ini kita berlakukan ke semuanya, baik karyawan maupun ustadz yang bergabung dengan ma'had. Jadi nanti ada sistem pertama kontrak. Iya jadi selama 3 bulan ke depan itu menjadi calon magang. Kemudian baru nanti setelah 3 bulan, kita perpanjang lagi selama 9 bulan itu menjadi magang calon pegawai.
- Penulis : Calon pegawai, kalo yang tadi calon magang ustadz ya?
- Narasumber : Iya baru kontrak. Jadi kita iket dengan sistem seperti itu. Jadi ketika 3 bulan sudah selesai, kita tawarkan kita naikkan apakah mau melanjutkan apa cukup dan lain sebagainya gitu. Jadi nanti lanjut itu dari 2 sisi evaluasinya, kita dan dari sana. Kira-kira dia mau lanjut apa enggak gitu lho. Kemudian 9 bulan kedua baru calon pegawai.
- Penulis : Trus kemudian setelah itu ustadz?
- Narasumber : Iya jadi SK itu akan kita perbaharui setiap tahun. Kemudian sampe 5 tahun ke depan. Nah setelah 5 tahun itu baru nanti pegawai tetap gitu lho mas.
- Penulis : Oh berarti tadi per tahun selama 5 tahun ya ustadz?
- Narasumber : Iya kita perbaharui setiap tahun nanti selama 5 tahun.
- Penulis : Baru setelah 5 tahun ditetapkan sebagai pegawai tetap?
- Narasumber : Iya seperti itu. Dan begini mas, jadi belum tentu nanti dia menjadi pegawai tetap, karena kita nanti ada beberapa klasifikasi yang harus terpenuhi oleh pegawai tersebut. Jadi belum tentu dia 5 tahun itu langsung pegawai tetap enggak. Tetap nanti ada pantauan dari akhlaknya.
- Penulis : Oh iya. Jadi ada evaluasi gitu ustadz ya?
- Narasumber : Iya betul ada evaluasi.

- Penulis : Trus lalu satu lagi ustadz. Ini terkait kan antum yang mengepalai bagian personalia ustadz ya?
- Narasumber : Iya, iya.
- Penulis : Itu yang antum harapkan dari budaya SDM, itu pengen dibangun budaya yang seperti apa ustadz untuk manajemen SDM yang ada di ma'had tentang karyawan-karyawannya?
- Narasumber : Jadi yang pasti, Karena kita anu ya, yang pasti bagaimana SDM pola kerja yang ada di Isy Karima ini menjadi sistem kekeluargaan gitu lho mas. Jadi tidak semata-mata kita saklek dengan aturan kepegawaian tidak. Aturan kepegawaian tetap kita bikin, tapi fleksibilitas tetap akan kita kedepankan juga. Jadi nanti bagaimana tetep mereka adalah keluarga kita karena kita juga bukan satu perusahaan yang punya hasil kemudian, ya bonafit lah seperti itulah. Jadi bagaimana mereka bisa bersatu dengan kita, agar dari sistem kekeluargaan ini ma'had Isy Karima ini kiprah di masyarakat semakin baik gitu.
- Penulis : Oh iya, berarti lebih membangun sistem kekeluargaan dari pada sistem kerjanya?
- Narasumber : Iya, seperti itu. Tapi tetep tata tertib dan lain sebagainya kita ada mas gitu lho.
- Penulis : Oh iya, iya. Lalu untuk ini ustadz, tentang perencanaan SDM itu kan mungkin nanti ada unit yang perlu dibuka, nah itu kan membutuhkan SDM lagi. Nah itu sistem perencanaan nanti SDM yang dibutuhkan berapa itu nanti seperti apa ustadz di sana? Apakah nunggu ada unit baru baru buka rekrutmen, atau nanti terus tambah-tambah lagi atau bagaimana?
- Narasumber : Jadi kalo SDM ini kita sesuai kebutuhan mas. Jadi ketika ada unit yang membutuhkan ya tafadhol. Jadi sistemnya begini mas, unit ngajukan ke ma'had bahwasanya kita butuh SDM ini. Nah kalo misalnya ma'had bisa membantu yan membantu untuk pencarian SDM. Tapi kalo tidak, kita persilahkan unit tersebut untuk rekrutmen. Cuma nanti ketika masuk, ketika nanti tes rekrutmennya sudah diserahkan ke ma'had. Jadi diterima atau tidaknya, itu ma'had yang nentukan gitu mas. Jadi unit apapun yang inigin mengajukan tafadhol, tapi nanti hasilnya nanti interview dengan kita dengan ma'had. Kita sudah ada tim untuk interview itu.
- Penulis : Oh berarti awalnya dari unit dulu ustadz ya yang membutuhkan, ma'had yang melakukan rekrutmen gitu ya tadz?
- Narasumber : Iya iya iya, seperti itu.
- Penulis : Lalu kalo masalah rekrutmen ini ustadz, setelah itu apa ada kegiatan rekrutmen yang rutin ustadz? Misal setiap tahun ada rekrutmen atau seperti itu tadi saja, ketika dibutuhkan saja baru ada rekrutmen?
- Narasumber : Iya, jadi kita ketika ada dibutuhkan baru buka rekrutmen. Ya jadi rutin bisa jadi setahun bisa 3 kali bisa 4 kali. Sesuai kebutuhan kita mas. Jadi takutnya kalo kita buka rekrutmen, ternyata unit tidak membutuhkan, kan repot juga mas.
- Penulis : Iya iya ustadz hehe

- Narasumber : Iya mas. Yang penting pendataan tetap ada, semuanya serba terdata, nanti kita ada database untuk semua karyawan itu. Kaitannya untuk monitoring perkembangan karyawan tersebut.
- Penulis : Oh iya iya ustadz. Untuk di rekrutmen itu ada sistem seleksinya juga ustadz ya?
- Narasumber : Iya, iya ada.
- Penulis : Nah itu, apa ada SOPnya ustadz? Maksudnya ada ketentuan-ketentuan yang harus dipenuhi ustadz? Mungkin ini bicara tentang karyawan yang non akademik tadi ustadz.
- Narasumber : Ya paling ini aja mas, data pribadi aja ya, hanya itu aja sih, curriculum vitae itu aja.
- Penulis : CV aja ya. Mungkin kalo dari segi keahlian mungkin ustadz? Keahlian keterampilan gitu? Apa ada yang diutamakan?
- Narasumber : Nantikan gini, biasanya unit mengajukan untuk bagian ini, diutamakan yang memiliki kemampuan A B C D, seperti itu mas. Dan nanti bisa jadi begini mas. Ketika satu unit ngajukan rekrutmen gitu ya. Ternyata ada beberapa orang yang pengen ngelamar. Nah otomatis di curriculum vitae kan dicantumkan punya keahlian apa. Lha bisa jadi, sak wayah-wayah ma'had juga ngambil orang yang diajukan oleh unit tersebut, tapi di bidang yang lain.
- Penulis : Oh iya. Bukan di unit di bidang yang diminta tadi gitu ya tadz?
- Narasumber : Iya seperti itu, karena oh ini sesuai spesifikasi yang kita butuhkan ini.
- Penulis : Tapi di tempat lain gitu ya tadz?
- Narasumber : Iya, iya. Karena begini mas, siklus yang berjalan di ma'had ini. Ini kan bisa jadi begini mas, ada seseorang yang bisa jadi tidak berkembang, karena apa, karena bukan faknya.
- Penulis : Oh iya iya.
- Narasumber : Tapi ketika dipindah ke faknya, ternyata dia melesatnya luar biasa. Dan memang sistem yang kita pake, sistem kekeluargaan ini dalam arti kata, sangat mungkin untuk mengupgrade kemampuan itu semaksimal mungkin gitu lho mas.
- Penulis : Berarti nanti tetep ada semacam evaluasi juga gitu ya ustadz?
- Narasumber : Iya, tetep ada. Jadi nanti kita adakan evalausi itu setiap bulan mas, dengan kepala unit.
- Penulis : Oh setiap bulan?
- Narasumber : Iya, jadi evaluasi semua karyawan itu, karyawan baik yang guru dan lain sebagainya. Nah kita evaluasi setiap bulannya.
- Penulis : Trus kalo untuk rotasi jobdesnya, apa ada rutin ustadz yang dilakukan sama ma'had?
- Narasumber : Iya gini mas. Saya sampaikan rotasi memang ada, tapi itu nanti sesuai kebutuhan.
- Penulis : Oh gitu.
- Narasumber : Ya, ketika kita liat si fulan ini kurang produktif, baru nanti dirotasi. Sifatnya penyegaran gitu lho mas.
- Penulis : Iya iya ustadz. Berarti memang dievaluasi dulu ya tadz? Maksudnya gak rutin nanti satu tahun sekali, nanti ada rotasi gitu enggak ustadz ya?

- Narasumber : Gak ada gak ada gak ada. Karena kita sebenarnya mau sistem rutin seperti itu mas, cuma takutnya ketika orang ini gak produktif, trus gak segera pindah, semakin gak produktif gitu lho hehehe nah seperti itu. Cuman memang di dalam tatib itu memang ada. Cuman tetap yang kita sampaikan tadi, sistem yang kita pakai kan kekeluargaan ini mas, jadi fleksibilitasnya lebih tinggi gitu lho hehe
- Penulis : Oh iya iya. Trus untuk masalah rekrutmen dan seleksi itu, yang berhak melakukan rekrutmen, bagian personalia aja atau ada tambahan lain ustadz?
- Narasumber : Kita ada tim mas.
- Penulis : Ada tim di personalia?
- Narasumber : Iya, ada tim di personalia. Jadi nanti ada tim baca qur'an. Jadi nanti kita wajibkan semua yang rekrutmen itu, dia harus ngikuti tes baca qur'an, kemudian wawancara, wawancara baik tsaqofah trus tentang kepersonaliaan. Hanya itu saja sih.
- Penulis : Oh kalo alurnya ustadz, alur dari rekrutmen, munding awalnya mereka daftar via whatsapp atau SMS gitu atau gimana? Atau langsung nyerahin berkas?
- Narasumber : Anu, iya langsung nyerahin berkas ke unit. Kemudian unit ngajukan ke pesantren. Baru nanti setelah itu, kita adakan interview. Setelah interview, baru nanti kita umumkan ke unit yang bersangkutan, seperti itu mas.
- Penulis : Oh iya iya.
- Narasumber : Jadi, sederhana kok anunya.
- Penulis : Oh iya. Berarti kalo nyerahin berkasnya langsung ke unit yang dituju?
- Narasumber : Iya, ke unit dulu yang dituju, sambil kita liat currilucum vitaenya. Baru nanti kita sepakat apakah ini nanti akan wawancara apa tidak.
- Penulis : Lalu dari bagian personalia, antum sebagai kepalanya ustadz ya, untuk masalah rekrutmen dan seleksi itu apa ada masalah atau kendala gitu tadz selama ini?
- Narasumber : Sementara ini gak ada mas, sementara ini gak ada. Ya berjalan lah seperti yang kita inginkan hehe
- Penulis : Oh iya iya insya Allah hehe trus ini tadz untuk masalah pelatihan. Untuk pelatihan, itu kan sistemnya kalo di ma'had kan sistemnya yang dauroh itu ustadz ya? Kajian ustadz ya?
- Narasumber : Iya, iya iya iya.
- Penulis : Setiap bulan ustadz ya?
- Narasumber : Jadi gini mas. Jadi kita untuk personalia ini, bekerjasama dengan beberapa pudir, pudir itu pembantu mudir itu lho mas.
- Penulis : Oh iya pudir.
- Narasumber : Jadi untuk pembinaan, semua karyawan yang ada di ma'had, baik itu ustadz atau amil.
- Penulis : Oh semuanya, iya.
- Narasumber : Iya. Nah itu dalam satu bulan kurang lebih ada 2 kali.
- Penulis : Sebulan 2 kali? Itu setiap apa ustadz ya?
- Narasumber : Pertama, sabtu kedua, itu hari tarbiyah.
- Penulis : Hari tarbiyah, iya.

- Narasumber : Iya. Kemudian hari ahad ketiga. Itu nanti sifatnya kajian umum keluarga mas. Cuma yang kita bidik adalah bagaimana biar supaya keluarga-keluarga karyawan yang ada di sini itu bisa sevisi dan simisi dengan ma'had.
- Penulis : Oh sambil mengajak keluarganya?
- Narasumber : Iya, iya. Trus kemudian juga unit-unit mereka juga mengupgrade masing-masing, mereka juga punya program. Jadi kalo tadi ma'had punya program besar, lha unit-unit tetep mereka punya kewajiban untuk mengupgrade karyawannya, khususnya di qur'an. Seperti itu, iya.
- Penulis : Oh iya iya. Kalo untuk yang 2 kali satu bulan tadi sistemnya kajian biasa, atau mungkin ada kaya motivasi atau sambil ada evaluasi atau apa gitu ustadz? Maksudnya isinya yang disampaikan?
- Narasumber : Kalo itu hanya sekedar ini mas, motivasi aja. Motivasi, kajian dan lain sebagainya. Intinya kegiatan-kegiatan yang dalam arti kata nanti hasil akhirnya untuk tadi, selalu kita menyamakan langkah, menyamakan visi misi. Nah itu aja. Jadi nanti kalo evaluasi hanya dilakukan oleh kepala unit yang kita adakan setiap satu bulan sekali.
- Penulis : Oh iya iya. Berarti untuk evaluasi, kepala unit saja ustadz ya?
- Narasumber : Iya betul betul, iya.
- Penulis : Untuk dalam dauroh tadi ustadz, kajian setiap bulan tadi, itu apa ada kendala ustadz? Untuk selama ini ustadz?
- Narasumber : Alhamdulillah kalo pagi, yang sabtu itu memang kita tidak terkendala ya, karena memang itu hari efektif, hari aktif kerja. Jadi insya Allah bisa hadir semua. Karena nanti kan biasanya ada sanksi administrasi mas, biasanya seperti itu hehehe iya tetep kita panggil dan lain sebagainya.
- Penulis : Ketika tidak hadir ustadz ya?
- Narasumber : Iya betul. Kemudian kalo yang hari ahad itu, karena memang sore ya. Kemudian rata-rata yang banyak yang izin karena memang jauh-jauh jaraknya, itu hanya itu sih sebenarnya.
- Penulis : Oh mungkin dalam masalah presensinya ustadz ya?
- Narasumber : Iya, betul.
- Penulis : Trus kalo dari ma'had sendiri, apa ada ini ustadz, untuk mengatasi ada yang mungkin izin-izin gitu, apa ada solusi yang direncanakan atau bagaimana ustadz?
- Narasumber : Ya kalo jadi gini mas. Jadi ketika nanti izinnya syar'i ya kita mungkin tidak terlalu mempermasalahkan ya. Tapi ketika dia tidak hadir tanpa izin, biasanya nanti kita pantau mas.
- Penulis : Oh iya. Ada konsekuensiny ustadz ya?
- Narasumber : Iya, tetep ada teguran yang kita berikan. Seperti itu, iya. Jadi sifatnya teguran nanti langsung, dari ma'had yang akan negur.
- Penulis : Oh dari ma'had langsung. Untuk selanjutnya ini ada 2 lagi ustadz. Yang satu untuk pemeliharaan karyawan ustadz. Ini kalo dari ma'had sendiri terutama dari bagian personalia, itu hal-hal yang dilakukan agar karyawan itu loyal dan komitmen itu apa ustadz yang dilakukan?
- Narasumber : Apa ya hehehe iya, yang pasti kita selalu sampaikan ke rekan-rekan, baik itu ketika awal proses masuk ya yang pertama, karena itu titik krusial. Kemudian di kajian-kajian yang kita adakan, bagaimana kita

selalu tanamkan ke mereka bahwasanya loyalitas mereka bukan hanya untuk Isy Karima, tapi untuk Islam dan dakwah. Yang kita sampaikan seperti itu. Jadi sampai sini bukan hanya mereka cari kerja selesai itu bukan. Tapi bagaimana mereka juga ngerasa, oh saya nyambut gawe ini saya juga akan bernilai di akhirat gitu lho mas.

- Penulis : Oh iya. Intinya bukan ke materi gitu ustadz ya?
- Narasumber : Iya. Motivasi-motivasi itu tetap kita berikan. Karena begini mas, saya selalu sampaikan ke temen-temen, dan baik yang baru ataupun yang sudah lama. Memang Isy Karima ini adalah perusahaan non profit gitu lho. Istilahnya kan seperti itu. Jadi kita gak ada hasil dan lain sebagainya, maka kalo dari finansial kita jauh dari yang lain sebenarnya mas. Ya, cuma memang dari yayasan ini masya Allah untuk memberikan support ke temen-temen gitu lho.
- Penulis : Oh iya. Mungkin sekaligus dalam hal selain motivasi, selain semangat kerja, mungkin dari segi fasilitas, atau dukungan seperti itu ustadz?
- Narasumber : Jadi gini, ada salah satu ini yang baru kita ada program umroh mas. Iya, jadi bagi karyawan-karyawan yang sudah baik ustadz atau amil, yang sudah berprestasi, masa jabatannya lama di Isy Karima, itu ada hadiah umroh.
- Penulis : Oh gitu, itu pure free atau gimana?
- Narasumber : Maksudnya?
- Penulis : Maksudnya umroh, hadiah umroh gratis gitu ustadz?
- Narasumber : Iya iya iya. Dan itu udah dapet uang saku dan segala macam itu mas.
- Penulis : Oh iya iya iya hehe trus kalo untuk yang lainnya ustadz? Ada insentif apa?
- Narasumber : Ada haji juga.
- Penulis : Itu untuk bonus-bonusnya gitu ustadz ya?
- Narasumber : Iya. Jadi ada haji, ada umroh. Kemudian kalo tahunan biasanya dari ma'had, pada umumnya lah, ada THR, kemudian ada bingkisan Ramadhan. Trus kita usahakan ini ada beras, ya ra kitong sitik lah mas 5 kilo hehe seperti itu.
- Penulis : Oh itu setiap apa ustadz?
- Narasumber : Setiap bulan kalo yang beras itu mas.
- Penulis : Oh setiap bulan.
- Narasumber : Ya sebenarnya itu tidak seberapa sih mas. Paling tidak itu sebagai apa ya, ma'had ini betul-betul memperhatikan mereka, biarpun tidak seberapa seperti itu.
- Penulis : Iya iya. Kalo dari pelayanan yang lain mungkin, dari pendidikan, kesehatan gitu ustadz?
- Narasumber : Kalo pendidikan ini begini mas. Ini alhamdulillah sudah berjalan 2 tahun ini, bagi putra-putri karyawan, baik ustadz maupun amil, yang bekerja di ma'had, dan menyekolahkan putra-putrinya di ma'had, bebas uang SPP mas.
- Penulis : Oh bebas SPP.
- Narasumber : Iya, seperti itu. Cuman paling nanti kita paling bayar daftar ulang tahunan lah, itu aja. Kan sekolah tetap butuh untuk operasional kan gitu.
- Penulis : Tapi syahriahnya?

- Narasumber : Syahriahnya bebas, iya. Itu dari semua tingkatan mas, ya semua dari KB-RA, MI, IMTAQ Shighor sampe ke Sekolah Tingginya.
- Penulis : Oh iya. Untuk kesehatannya ustadz, itu yang poliklinik itu sistemnya seperti apa ustadz ya?
- Narasumber : Kalo kesehatan gini mas. Kalo kesehatan nanti kita sistemnya ta'awun mas. Jadi bagi karyawan yang tetap kita minta untuk ta'awun perbulannya kita potong gaji 50.000,-
- Penulis : 50.000 perbulan?
- Narasumber : Iya, potongannya.
- Penulis : Lalu dampak ke mereka ustadz?
- Narasumber : Nanti gini, kalo yang klinik kita memang fasilitasi gratis untuk karyawan. Untuk karyawan, untuk ustadz-ustadznnya gratis. Nanti diklaimkan ke ma'had. Kemudian nanti kalo ada yang operasi, atau yang lain lah yang dilakukan di luar poliklinik, nanti bisa diklaimkan ke ma'had.
- Penulis : Oh dengan bebas biaya atau?
- Narasumber : Ee tetep gini mas. Jadi ada ketentuannya, ada ketentuan nominal. Kalo misalnya begini mas, misalnya kalo yang rawat inap 2.000.000 operasi 4.000.000 kita mengcovernya di situ. Kalo misalnya lebih, ya berarti nanti kan dilebihnya itu bisa, lebihnya itu ditanggung pribadi gitu lho mas. Tapi memang kita konsepnya ta'awun, jadi saling membantu lah gitu loh. Otomatis kan gak ada rasa wah aku pengen loro wes bayar kan gitu hehe beda konsep dengan bpjs hehe
- Penulis : Hehehe iya ustadz. Lalu ustadz kalo dari pandangan antum sebagai kepala personalia itu untuk karyawan-karyawan seluruhnya, terutama mungkin yang non akademik tadi ustadz ya, itu kalo menurut antum dari segi kehidupan sehari-harinya apa sudah sejahtera ustadz? Apa ya, dengan bekerja ya mungkin di ma'had, maksudnya menurut antum dengan apa yang sudah diberikan ma'had kepada para karyawan apa sudah dirasa mencukupi apa bagaimana?
- Narasumber : Ya oke. Sekarang kita ngobrol tentang prinsip barokah mas ya hehe jadi ya jujur ya, kalo misalnya untuk keseharian memang kurang. Ya memang kurang gitu lho. Ya berapa sih memang sekarang itu gaji 2.000.000 itu kan paling neng tengah dalam wes entek tho mas hehe nah qodarullaah biidznillaah temen-temen ini punya usaha-usaha lain yang ternyata lebih besar mereka dapatnya dari di ma'had.
- Penulis : Secara mungkin materi ya ustadz?
- Narasumber : Iya, iya seperti itu. Jadi ya alhamdulillah qodarullaah keberkahan bukan hanya datang dari tempat kita kerja mas, gitu hehe jadi ada berkah-berkah lain yang min haitsu laa yahtasib kita gak tau. Ya qodarullaah temen-temen walaupun dengan seperti itu, biidznillaah banyak yang sudah punya mobil, kendaraan pun layak, bajunya layak. Saya lihat kelihatannya sudah cukup lah.
- Penulis : Berarti memang karena khodimul qur'an, yang insya Allah dengan min haitsu laa yahtasib tadi ustadz ya?
- Narasumber : Iya betul hehe gitu mas ceritanya. Jadi kalo tadi jenengan nanya layak atau tidak ya alhamdulillah qodarullaah kita lihat kita ini memang

- dalam hidup layak gitu lho. Qodarullaah saya kemaren sempet ngobrol kalo jenengan ketemu mas Jumadi ya, sudah ketemu mas Jumadi ya?
- Penulis : Iya ustadz.
- Narasumber : Lha itu kan qodarullaah sudah iso bangun omah dewe, dan rumahnya pun yo layak gitu lho hehe
- Penulis : Oh iya iya. Ustadz ini tentang kompensasi ustadz, mungkin kalo dari segi non materi tadi sudah dipaparkan ustadz ya, tentang kesehatan, pendidikan, bonus-bonus, dan sebagainya. Tapi kalo dari segi gaji pokok gitu ustadz, yang diterapkan seperti apa ustadz kalo di ma'had?
- Narasumber : Gaji pokok ya?
- Penulis : Iya maksudnya nanti perbulan atau gimana gitu?
- Narasumber : Ya kalo gaji pokok tetep tiap bulan mas.
- Penulis : Tiap bulan. Trus nanti kalo masalah besarnya tergantung keterampilan atau gimana?
- Narasumber : Iya jadi nanti gini, jadi nanti besarnya nanti tergantung posisi yang dia dapatkan. Nah kadang-kadang kalo ustadz-ustadz ini kan rata-rata nanti juga ngajar lintas unit mas, gitu lho. Misalnya saya, saya nanti kan di kantor ini, nah otomatis saya dapat mukafaah dari idaroh. Kemudian kok nanti ada unit lain, misalnya Aliyah mau make saya, itu nanti dia ngasih ke saya, seperti itu. Kalo nanti ada unit lain lagi mau pakek saya, ya berarti dia harus ngasih ke saya, begitu. Jadi unit tersebut bertanggungjawab terhadap kesejahteraan ustadz yang dia pake walaupun sudah ada di idaroh, atau sudah di unit yang lain, gitu lho. Misalnya antum, antum ngajar di Aliyah, otomatis nanti antum dapet dari Aliyah. Kok nanti antum jadi musyrif tahfizh, otomatis mas'ul tahfizh akan memberikan sedikit mukafaah ke antum, gitu lho mas.
- Penulis : Oh berarti nanti tanggungjawabnya kaepada unit masing-masing begitu ya ustadz?
- Narasumber : Iya unit masing-masing.
- Penulis : Oh berarti tidak terlalu fokus pada satu, mungkin dari ma'hadnya nanti tinggal dikalkulasiin enggak ustadz ya?
- Narasumber : Oh enggak enggak enggak. Kalo dulu sekitar 4 tahun yang lalu, seperti itu mas masihan. Cuma kok kita ternyata lihat jam kerjanya cukup padet lintas unit, sekarang ada di MI, nanti di Aliyah, besok di STIQ misalnya begitu ya mas. Akhirnya kita sudah, karena sudah sekarang otonomi masing-masing unit, akhirnya nanti ketika kompensasinya setiap unit tersebut memake ustadz yang dia pake ya otomatis dia harus memberikan sedikit untuk ustadz tersebut.
- Penulis : Oh berarti masing-masing unit bertanggungjawab ustadz ya?
- Narasumber : Iya iya iya. Tapi nanti bukan berarti gini mas, rekrutmennya satu pintu terus idaroh memberikan mukafaah itu tidak. Tetep rekrutmen dari ma'had, yang nentukan ma'had, diterima atau tidaknya. Nanti baru mukafaah di masing-masing unit.
- Penulis : Oh begitu ustadz ya. Lalu yang terakhir ini ustadz, terkait pemutusan hubungan kerja ustadz. Kalo untuk yang selama ini, kan mungkin dari calon karyawan baru ada SOPnya ustadz ya? Ada ketentuan ini mungkin ketika melanggar ini, ada SP 1 gitu. Nanti kalo ya bandel-bandelnya



Penulis : Iya iya ustadz  
Narasumber : Ya istilahnya kan seperti itu.  
Penulis : Berarti untuk sementara tetap belum ada ustadz ya?  
Narasumber : Iya alhamdulillah belum ada hehe  
Penulis : Iya insya Allah itu dulu ustadz ya.  
Narasumber : Iya siap siap.  
Penulis : Jazakumullaahu khoiron ustadz.  
Narasumber : Na'am waiyyaakum mas.

## Narasumber Pendukung II

Nama : Apip Najaruddin

Jabatan : Pengurus / Direktur

Hari / Tanggal : Senin, 29 Januari 2018

Pukul : 09.13 WIB

Tempat : Ruang Mudir Idaroh MTQ Isy Karima

Penulis : Oke langsung aja ustadz. Untuk di Isy Karima ini sendiri, latar belakang berdirinya itu apa ya ustadz? Latar belakang didikannya Isy Karima.

Narasumber : Awal mula pendirian itu sebetulnya lebih kepada keinginan dari yayasan, ingin membuat pesantren. Awalnya dari situ, tapi bingung ini pesantren apa. Kemudian setelah musyawarah dengan beberapa pengasuh, udah buat aja pesantren yang tidak memerlukan biaya terlalu besar, kemudian bisa dilakukan pendidikan itu di mana saja, kemudian gak butuh banyak SDM, dan itu pesantren qur'an. Maka mulai di situ dibangun, cuma ada satu rumah. Rumah itu untuk asrama, santri sama ustadz. Kemudian ada masjid. Masjid itu ya tempat setorannya, kemudian tempat belajar. Ya belajar itu dulu ya di masjid. Udah cukup dengan itu saja. Ada asrama ada masjid, selesai. Tapi ada hal mendasar sebenarnya keinginan dari yayasan itu bagaimana caranya supaya kaum muslimin itu betul-betul bisa dekat dengan qur'an, bukan hanya hafal Al Qur'an. Ada melihat keprihatinan yang mendalam ketika melihat banyak para penghafal Al Qur'an mutqin, tapi jauh dari nilai-nilai qur'ani. Awalnya dari situ. Jadi bagaimana kita membuat suatu pesantren yang bukan cuma ngafal saja, tapi dia faham. Kemudian dari sini juga bagaimana caranya supaya qur'an jadi pacar kuku. Pacar kuku itu kalo ada air dijatuhkan, pusatnya di sini tapi nanti akan menyebar. Bagaimana santri-santri yang keluar dari ma'had Isy Karima itu bukan cuma dia hafal, dia faham, tapi juga dia bisa menyebarkan kepada yang lain. Itu yang paling pokok, karena jangan sampe ilmu itu mandeknya di kita.

Penulis : Berarti memang awal mulanya pesantren fokusnya ke qur'an, cuma gimana caranya supaya bisa menyebarkan kepada yang lain.

Narasumber : Ya menyebarkan, memahami lah. Intinya memahami, bukan cuma hafal ayat. Karena banyak, zaman dulu juga sudah banyak pondok tahfizh, tapi hanya murni hafal saja. Yang biasanya hanya dia ngafal ikut musabaqoh, dia ngafal dia ikut lomba. Hanya itu saja, tidak lebih. Jadi terkesan orang ngafal qur'an itu ya mesti hanya untuk ikut musabaqoh.

Penulis : Lalu untuk sekarang ini ustadz dengan perkembangan selama mungkin hampir 20 tahun ustadz ya, itu apa sudah sejalan dengan apa yang dulu dicita-citakan ustadz?

- Narasumber : Kalo dilihat dari perjalanan, tentu ada banyak yang sudah bisa. Yang pertama kita sudah bisa mengeluarkan hafizhnya sudah dapet, terlepas dari lancar atau tidak, kembali ke masing-masing kan. Tapi semua yang keluar dari sini, semua sudah selesai qur'annya. Kemudian untuk materi-materi pendukung untuk memahami qur'an juga sudah diberikan. Kemudian yang ketiga bagaimana caranya supaya anak-anak yang keluar dari Isy Karima itu juga bisa menyebarkan qur'an, alhamdulillah sudah banyak alumni-alumni kita yang menyebar di pondok-pondok qur'an, baik itu mereka hanya sebagai musyrif halaqoh, atau sebagai mas'ul tahfizhnya, atau mereka sendiri yang mendirikan pondok-pondok tahfizh itu sudah banyak. Walaupun ya tetep, kalau dibilang sempurna, masih jauh dari sempurna. Tapi paling tidak peran-peran mereka itu, sudah sedikit banyak mewujudkan citi-cita awal. Tetep harapannya bisa lebih besar dari itu, bukan hanya ruang lingkup kecil.
- Penulis : Oh iya. Kalo dari visi misi awal ma'hadnya ustadz, kalo dari Isy Karima sendiri?
- Narasumber : Kalo visi misi tetep, tidak ada yang berubah sama sekali hanya tiga itu intinya, ya hafizh da'i mujahid. Mujahid ini ya untuk bagaimana dia kuat, karena dalam dakwah mesti ada tantangan, itu pasti. Maka jiwa mujahid itu harus dimiliki.
- Penulis : Harus ke mental juga ya ustadz. Trus kalo untuk program yang berjalan untuk sementara seperti yang ustadz kabarkan kemaren ustadz ya, ada 9 unit itu ustadz ya?
- Narasumber : Iya.
- Penulis : Kalo sekarang ditambah yang kampung 2 bahasa itu sudah resmi atau bagaimana ustadz?
- Narasumber : Kalo kampung 2 bahasa sudah resmi, tapi belum resmi program pondok itu. Itu masih program di luar. Artinya itu belum program yang di bawah ma'had. Tetapi itu program Ustadz Syihab sendiri pribadi, kemudian kerjasama dengan Pemkab Kabupaten. Kalo launchingnya sudah diresmikan, dan program sudah berjalan. Tapi itu masih belum jadi program ma'had.
- Penulis : Berarti untuk sementara di 9 unit itu ustadz kalo di ma'had?
- Narasumber : Ya sementara masih di unit-unit itu saja. Dari KB-RA, MIT, Mulazamah, IMTAQ Shighor, MATIQ, IMTAQ, STIQ, ICID, Markaz. Itu yang unit pendidikan formalnya. Adapun di luar itu ya masuk di situ ya ada mas'ul tahfizh, ada bagian kesantrian. Tapi itu kan sudah masuk di situ.
- Penulis : Iya udah tercakup di situ. Lalu ustadz, ustadz kan sebagai mudirnya ustadz ya untuk sekarang?
- Narasumber : Sementara hehe
- Penulis : Hehehe kalo belum ganti-ganti. Maksudnya dari mas'ul yang di ma'had ini. Nah itu yang ingin antum ciptakan itu seperti apa ustadz? Maksudnya dari kepemimpinan antum mungkin yang pengen antum ciptakan itu seperti apa ustadz?
- Narasumber : Saya pengen, satu semua ustadz karyawan semuanya ngafal qur'an. Itu yang pertama, semua yang masuk sini, baik itu ustadz, kalo dia dari

dalem alumni-alumni otomatis. Tetapi saya berharap semua yang datang ke sini yang dari luar itu juga bisa mengambil manfaat dari pondok tahfizh ini. Yang paling mudah untuk bisa dirasakan ya manfaat qur'an. Jadi mereka datang ke sini, yang hafalannya belum punya otomatis sampai sini bisa nambah hafalan sambil memegang amanah. Yang dia belum bisa baca qur'an, dia bisa belajar Al Qur'an, teruss dan nanti itu nanti jikalau itu berlanjut hafalannya bagus bacaannya bagus, tidak menutup kemungkinan mereka-mereka juga akan mendapatkan tempat yang jauh lebih baik gitu kan. Seperti mungkin dulu ada seorang satpam, tetapi bacaannya bagus hafalannya juga banyak, ya sudah kita rekrut dia untuk ngajar di salah satu unit, sudah gak di satpam lagi. Itu yang pertama. Kemudian selain itu, cita-cita panjang sih sebetulnya tapi semua musyrif tahfizh yang ada di ma'had ini itu bisa punya sanad. Itu yang pengen kita capai yang kedua. Kemudian yang ketiga, kita pengen menciptakan bi'ah, lingkungan yang qur'ani. Walaupun banyak orang ngasih pandangan lingkungan qur'ani itu ya gak mungkin seperti ini, tapi paling tidak ya dari situ orang suka untuk tholabul 'ilmi. Itu yang ingin kita ciptakan di ma'had ini, paling tidak untuk keluarga Isy Karima. Maka bagaimana pun juga program-program yang dibuat, itu diperbanyak program-program untuk kajian-kajian tholabul 'ilmi. Ya pembinaan aqidah mereka, kemudian bagaimana supaya keilmuan mereka juga bertambah. Datang ke sini ada dapat manfaat. Ketiga, harapan terbesar Isy Karima adalah bagaimana Isy Karima bisa menjadi motor. Motor untuk menjalin ukhuwah Islamiyah di antara seluruh kaum muslimin. Maka dari itu kita ya non blok lah. Itu yang kita inginkan supaya siapapun tafadhol antum masuk sini silahkan gitu loh. Antum dari NU ya silahkan, masuk Muhammadiyah silahkan, Salafi juga silahkan masuk. Intinya kita welcome buat siapa saja. Kita tidak ingin memperkeruh permasalahan masalah khilafiyah, tapi bagaimana kemudian umat Islam bisa bersatu. Itu harapan besar dari Isy Karima sebetulnya.

Penulis : Gitu ustadz ya. Itu kalo mudir gitu ada jangka tahun gitu gak sih ustadz?

Narasumber : Dulu gak ada. Mudir yang pertama Ustadz Wahyuddin, beliau hanya 2 tahun. Kemudian ketika beliau sudah sibuk akhirnya sudah ganti Ustadz Badru. Ustadz Badru Tamam juga tidak lama, beliau mungkin 3 atau 4 tahun. Selama Ustadz Syihab pergi itu kan 2 tahun. Berarti ya sekitar 3 tahunan Ustadz Badru. Kemudian Ustadz Syihab dateng, langsung Ustadz Syihab, dan Ustadz Syihab yang panjang. Nah kemudian saya jadi mudir pun sebetulnya terpaksa, artinya karena kondisi ya, karena keadaan. Dan baru kemudian setelah saya jadi mudir, dari yayasan membuat periodesasi. Satu periodenya 5 tahun. Ya mulai dibuat seperti itu. Tujuannya sebetulnya biar ada evaluasi juga. Jadi apasih pekerjaan yang sudah dilakukan itu nanti bisa dievaluasi. Karena kalo tidak ada periodesasi tentunya akan gak jelas. Walaupun di beberapa tempat Kyai itu ya..

Penulis : Abadan hehe

- Narasumber : Abadan sematinya. Tapi ya itu manajemen. Lebih cepat lebih baik saya kira, capek. Mending menjadi musyrif halaqoh, nerima setoran, anaknya begitu.
- Penulis : Hehe udah gampang simple. Lalu ini ustadz, masuk tentang manajemen SDMnya. Kemaren mungkin sudah antum singgung juga. Mungkin tentang perencanaan SDM. Jadi kan, kalo sekarang kan mungkin sudah banyak ustadz ya bermunculan unit baru-baru dibandingkan dengan yang lama. Mungkin untuk merencanakan SDM dalam arti oh nanti ma'had harus merekrut karyawan atau guru atau ustadz berapa aja, itu apakah menyesuaikan unit yang baru atau nanti ada rutinitas yang berjalan?
- Narasumber : Sementara ini yang berjalan menyesuaikan dengan kebutuhan. Kita butuh berapa karyawan ya otomatis kita cari. Kita butuh berapa ustadz, otomatis kita cari. Nah itu tergantung kebutuhan unit. Unit butuhnya berapa ya mereka cari, nanti dites di personalia, yang lulus ya itulah yang didapat. Nah sementara ke depan kita masih belum tau, dan kita gak mau ngoyo juga. Tetap kaderisasi ada. Kaderisasi itu ada di internal unit. Dan kebutuhan terhadap ustadz, terhadap amil itu cukup besar. Artinya walaupun kita katakan sesuai kebutuhan, kebutuhannya gak pernah berhenti. Karena bagaimana pun juga pondok berkembang terus. Dengan adanya kampung bahasa saja sudah merekrut sekian banyak personal yang itu dari dalam. Personal yang sudah ada di dalam, itu akhirnya dilibatkan di unit-unit yang baru itu, yang mau tidak mau ya secara profesionalisme itu pasti oh ini gak bagus ini kaya gitu, terlalu banyak. Namun demikian di pesantren secara umum itu wajar dan sangat lumrah. Kita-kita juga sama dulu begitu. Saya ya mas'ul tahfizh, saya pudir 3, saya juga ngajar, itu sangat wajar. Kita beranggapan bahwa setiap orang punya atau bisa melakukan melakukan sebetulnya banyak hal. Nah cuma kadang-kadang kita yang mengecilkan diri kita, itu pasti. Tapi tetep perekrutan-perekrutan itu setiap tahun ada, nah cuma tetep lebih ke kebutuhan internal saja. Tidak ada tahun besok kita akan rekrut sekian orang. Tapi untuk apa? Masih belum tau. Tapi saat ini kita butuh karyawan untuk A B C D, baru sat itu kita rekrut.
- Penulis : Tapi untuk saat ini yang berjalan dalam satu tahun itu berapa kali ini ustadz kurang lebihnya rata-rata?
- Narasumber : Gak mesti. Rata-rata ya paling 2-3 kali perekrutan, dan itu gak banyak juga. Yang paling banyak itu justru perekrutan di awal-awal tahun. Awal tahun santri baru dateng biasanya kan tambah muridnya, di situ baru oh ini butuh guru sekian, ini butuh musyrif sekian. Kalo untuk karyawan lebih ke ada program-program baru dari yayasan. Contoh ini buat pager ini caranya biar tamu-tamu biar terdeteksi, maka rekrut satpam. Jadi gak mesti.
- Penulis : Gak mesti ustadz ya. Trus kalo untuk rekrutmen itu biasanya ada seleksinya juga ustadz? Maksudnya gak semuanya dia diterima gitu?
- Narasumber : Oh iya. Ya tetep kita punya standarisasi.
- Penulis : Hehe oh ya. Itu biasanya persentase yang diterima itu berapa ustadz? Dari yang mendaftar?

- Narasumber : Fifty-fifty. Karena rata-rata juga setiap perekrutan itu juga butuhnya paling 2-3, yang daftar paling 5-6, jadi gak banyak.
- Penulis : Tapi untuk yang standar pokoknya kriteria yang bisa diunggulkan dari calon pelamar itu apa ustadz?
- Narasumber : Satu qur'an. Qur'an itu mesti. Kemudian dia tidak merokok. Kemudian loyalitas, dan siap berjuang karena di sini perjuangan. Kita bukan kemudian cari materi. Kalo dari sisi itu mungkin kalo di tempat yang lain jauh lebih besar, mukafaah itu. Nah itu nanti yang menentukan di interview itu. Jadi setiap interview itu akan mengarah ke situ. Nah termasuk juga ketika dia sudah punya ta'lim, sudah punya acara kajian sendiri. Nah kemudian di ma'had ada kajian juga. Ketika tabrakan jadwal kajiannya, itu kita tanyakan. Bukan hanya sebatas untuk mengetahui fikroh dia, tetapi bagaimana siapa yang akan diprioritaskan oleh dia. Kita mengharapkan yang begitu. Karena kalo enggak, ya otomatis gak jalan ini program-program. Pembinaan akhirnya gak jalan, setiap kita ngadakan kajian dia mesti ijin. Oh berarti prioritasnya di situ. Nah hal-hal itu nanti akan mempengaruhi nanti diterima atau tidaknya. Dari awal yang masuk sini yang jelas dia mesti tidak merokok. Kalo dia merokok, dia siap berhenti merokok. Kalo gak berhenti ya sudah. Dan mukafaahnya juga harus siap apa adanya, karena memang kecil. Ini perjuangan dan siap mengikuti program-program yang ada.
- Penulis : Iya. Trus tadi kan sempat nyinggung tentang pembinaan ustadz ya. Kalo pembinaan yang dilakukan ma'had terhadap karyawan seperti apa ustadz ya? Secara internal?
- Narasumber : Ee selain pembinaan kerja, ada pembinaan fikroh. Ta'lim-ta'lim itu juga buat mereka ada, di bawah unit mereka masing-masing. Jadi tiap unit pasti ada amil, tiap unit pasti ada ustadz. Nah kita mengarahkan seminggu sekali harus ada ta'lim di antara mereka.
- Penulis : Per unitnya?
- Narasumber : Per unitnya. Itu dari ma'had itu mewajibkan. Teknisnya tafadhol. Yang kedua, ada juga pembinaan-pembinaan yang memang dari ma'had, ketika semuanya harus hadir.
- Penulis : Itu biasanya?
- Narasumber : Satu bulan satu kali setiap hari Sabtu kedua, Hari Tarbiyah. Hari Tarbiyah itu kan semua amil sama ustadz. Kemudian hari Ahad ketiga sore, kajian keluarga. Itu juga sama, dan itu juga nanti sama ada absennya juga. Nah selain dari yang unit masing-masing. Termasuk satpam juga ada kajiannya. Nah termasuk ada pertemuan khusus seluruh amil sendiri. Satu bulan satu kali juga. Itu yang dari ma'had ada khusus amil setiap hari selasa keempat, sore. Tapi di antara amil itu ada kepalanya, nah dia juga ngadakan kajian juga seminggu sekali, ta'lim.
- Penulis : Oh ee dengan? Kepalanya itu?
- Narasumber : Kepalanya nanti dia yang cari ustadz-ustadz yang ada di ma'had untuk ngisi.
- Penulis : Oh untuk internal saja?
- Narasumber : Untuk internal amil saja. Modelnya model begitu. Adapun kalo pembinaan-pembinaan ke sistem kerja, itu lebih banyak ya kita kirim ke

dauroh-dauroh gitu saja, atau mendatangkan orang lain. Kaya dapur kemaren. Dapur ya udah mendatangkan chef ke sini untuk perbaikan gizi gimana agar bagian dapur itu tau ini yang gizinya baik, ini yang gizinya kurang sehingga nanti ketika masak bisa direkomendasi oleh semuanya untuk kesehatan, walaupun dari rasa santri punya lidah sendiri biasanya gitu.

Penulis : Hehe yang misal kaya yang di dapur gitu yang secara pembinaan seperti itu apa ada kegiatan rutin ustadz? Misalnya setahun sekali atau gimana?

Narasumber : Ada, itu langsung dari ma'had itu. Datang ke sini, mungkin satu minggu berapa kali dalam satu bulan ini. Itu ditraining, kemudian baru selesai. Nanti tahun berikutnya dateng lagi.

Penulis : Oh tapi rutin gitu ya ustadz?

Narasumber : Tapi rutin. Liat situasi lah, jikalau ini perlu nih, perlu ada perubahan, perlu ada training, baru dibuat seperti itu.

Penulis : Berarti memang sesuai kebutuhan apa yang perlu ditingkatkan ya.

Narasumber : Iya.

Penulis : Trus ini ustadz, tentang pemeliharaan karyawan. Jadi kaya yang dilakukan ma'had untuk memelihara ya mungkin loyalitas, mungkin komitmen kerjanya itu apa ustadz yang mungkin yang diberikan sama ma'had?

Narasumber : Ya ada apresiasi. Tetep kita nyampaikan kepada mereka, siapapun yang memang berhak untuk mendapatkan penghargaan, ya akan kita berikan penghargaan.

Penulis : Itu dalam bentuk apa ustadz?

Narasumber : Ya bentuknya macem-macem. Ada setiap tahun itu kita adakan kaya rihlah. Rihlah itu bebas, itu masa-masa santai. Kemudian yang kedua, penghargaan bagi mereka yang sudah loyalitas tinggi, kemudian prestasi yang bagus. Kita berangkatkan umroh atau haji. Kalo untuk umroh ya tetep kita pilih siapa di antara mereka yang berhak. Kalo haji, kita hanya bisa mendaftarkan saja. Kita daftarkan haji. Haji kedutaan itu, nanti kalo diterima dari kedutaan berarti ya berangkat. Karena kita gak bisa mengotak-atik jadwal haji. Kita cuma bisa mendaftarkan haji. Kemudian yang ketiga, untuk mereka-mereka ustadz yang sudah lama, guru tetap, loyalitas tinggi, pun amil-amil yang sudah lama, itu diberikan fasilitas rumah. Perumahan yang dia nyicil, nyicil teruss sampe selesai, dan itu akan jadi hak milik dia. Kaya perumahan ustadz itu, itu dari ma'had semua dari yayasan. Kemudian dikasih karena apresiasi terhadap beliau-beliau, tapi tetep beliau nyicil.

Penulis : Oh berarti emang nanti jadi hak milik ustadz ya?

Narasumber : Jadi hak milik. Walaupun ciciliannya memang gak kaya KPR, sekian juta. Itu cukup membantu, sangat ringan, dan akhirnya tetep sampai punya rumah. Ya itu walaupun semuanya ini masih ustadz. Kenapa? Karena amil-amil itu lebih kaya dari ustadz.

Penulis : Oh hehehe

Narasumber : Mereka punya rumah sendiri rata-rata kan. Tapi yang rutin itu umroh.

Penulis : Tiap apa itu ustadz?

- Narasumber : Tiap setahun sekali mesti ada yang kita umrohkan, baik ustadz maupun amil. Dan tolak ukurnya itu tadi loyalitas, kemudian prestasi kerja, dan qur'an. Bukan banyak-banyakan qur'an sebetulnya, tetapi bagaimana peran mereka untuk qur'an. Termasuk juga kehadiran mereka di program-program kajian yang diadakan oleh ma'had.
- Penulis : Mungkin dari segi tunjangan ustadz?
- Narasumber : Kalo tunjangan kita tidak banyak ya. Boleh dikata mungkin tidak ada. Karena setiap kita memang ada kenaikan. Setiap tahun itu kenaikan tapi itu rata, walaupun sedikit tetapi setiap tahun itu mesti naik walaupun cuma 10% itu mesti naik.
- Penulis : Kenaikan apa itu ustadz?
- Narasumber : Kenaikan mukafaah.
- Penulis : Ohh.
- Narasumber : Itu setiap tahun, tapi itu rata kan semuanya. Nah kemudian kalo tunjangan-tunjangan yang lain yang ada di sini yang rutin tiap bulan itu sembako. Itu sembako dari yayasan, beras ya. Kalo sembako yang lengkap itu biasanya di momen-momen tertentu. Tapi beras itu setiap bulan sekali semua ustadz dan karyawan, dia dapet, itu dari yayasan. Kemudian juga ada beberapa momen seperti Idul Fitri di luar THR. THR ada sendiri. Kemudian ada tambahan yang lain. Kalo THR kan itu sudah sistem, setiap mereka pasti akan dapet THR. Cuma ada yang lain kita alokasikan untuk yang itu.
- Penulis : Trus kalo kaya pendidikan, untuk kesehatan gitu ustadz?
- Narasumber : Kalo untuk kesehatan tetep ada uang. Kita tidak memaksakan semuanya, tetapi ada uang kesehatan setiap bulan kita tarik dari mereka yang mau.
- Penulis : Oh ya ya. Untuk semuanya ustadz? Karyawan dan ustadz?
- Narasumber : Siapa yang mau daftar.
- Penulis : Nanti timbal-baliknya?
- Narasumber : Ya timbal-baliknya ketika mereka mendapatkan musibah, saat ada sakit atau apa, kita ambilkan dari situ. Walaupun tetap kita atur, kalo inginap maksimalnya berapa. Hanya sebatas untuk meringankan saja. Dan kecuali kalo di klinik biasa, itu kalo yang sudah masuk di situ, maka dia sudah tidak usah bayar.
- Penulis : Kalo untuk pendidikan ustadz?
- Narasumber : Untuk pendidikan, ada beberapa yang memang ditingkatkan lagi, dia disekolahkan lagi. Untuk yang ustadz. Nah untuk yang karyawan, tidak semua ada beberapa saja yang staf. Beliau bukan ustadz, tapi staf, dan dia ingin melanjutkan pendidikannya, tafadhol. Dan setelah dia selesaikan, ternyata bisa bermanfaat. Salah satu contohnya, antum tau mas Ari kan?
- Penulis : Mas Ari..
- Narasumber : Driver.
- Penulis : Oh iya iya.
- Narasumber : Driver MATIQ. Itu kan sudah sekian lama dia jadi driver di situ. Sampai kemudian ada keinginan dari Mas Ari untuk melanjutkan studinya, ya sudah. Tafadhol, dan biaya dicover oleh ma'had.

- Penulis : Oh ke mana ustadz?  
 Narasumber : Ee UNIVET. UNIVET ambil psikologi. Begitu selesai dari situ, dia tetep jadi driver tapi juga merangkap jadi bagian BP. Karena linear dengan..
- Penulis : Iya dengan jurusannya.  
 Narasumber : Nah jikalau ada hal-hal yang seperti beliau, ya tentu kita sangat dukung. Selama ini yang paling banyak memang dari ngajar, dari ustadz. Ada Ustadz Ahmadiyah yang di STIQ ngambil S2, kemudian Ustadz Andri sama isterinya mau ngambil S2, yang di MIT juga ada Ustadz Amru dan Ustadzah Faridah mau ambil S2, dan semuanya dicover oleh ma'had.
- Penulis : Karena memang untuk mendukung job dan tugasnya ya ustadz?  
 Narasumber : Nah itu. Kalo yang karyawan ada beberapa unit yang memang menyekolahkan. Termasuk yang di MIT yang termasuk yang paling banyak lah, paling semangat ketika ada amilnya. Ya dia amil, putus sekolah dulu. Nah kemudian udah direkrut, dan loyalitasnya bagus. Ya sudah dia disekolahkan. Atau untuk pekerjaannya gimana caranya kaya di MIT itu dikursuskan. Semua kursus setir mobil. Dan ternyata dengan cara seperti itu sangat bermanfaat. Karena tidak semua orang mau kursus mobil sendiri ya karena harus mengeluarkan dana sendiri kan. Kemudian kalo gak punya mobil. Tapi ketika itu dilakukan unit, oleh lembaga, ya mereka dengan senang hati, dan semuanya kembali ke lembaga. Ada apa-apa ya sudah, sudah jadi sopir semua kan.
- Penulis : Berarti memang ada beberapa yang dia tergantung unitnya masing-masing ya ustadz?  
 Narasumber : Iya.
- Penulis : Trus kalo untuk pendidikan keluarga ustadz? Maksudnya anak atau siapa gitu?  
 Narasumber : Untuk anak untuk semua amil. Anak amil anak ustadz yang dia sekolah di sini, di unit yang ada di Isy Karima. Itu kita bebaskan syahriah. Ada dua pilihannya. Satu apakah mau dibebaskan SPP, atau daftar ulang? Mereka yang milih. Kalo milih daftar ulang berarti SPP bayar dan seperti itu. Itu yang sudah berjalan sekitar 3 tahun ini.
- Penulis : Oh iya. Di seluruh unit ustadz ya sampe STIQ juga?  
 Narasumber : Di seluruh unit. Itu yang 3 tahun ya yang kita bebaskan. Sebelum 3 tahun ini untuk seluruh anak-anak ustadz, anak-anak amil yang masuk di sini, itu memang biayanya ditekan tidak seperti yang dari luar. Jadi ada keringanan buat mereka.
- Penulis : Tapi untuk 3 tahun ini, sudah..  
 Narasumber : Sudah kita cover semua.
- Penulis : Oh iya. Trus untuk masalah kompensasi ustadz. Kompensasi dari ma'had ya mukafaah itu kalo di sini sistemnya perbulan ustadz?  
 Narasumber : Perbulan iya.
- Penulis : Lalu ini ustadz, mungkin agak sensitif kalo masalah kompensasi hehe ya maksudnya kalo antum kan mewakili ma'had ustadz ya, mewakili ma'had dengan memberikan mukafaah kepada entah itu ustadz ataupun karyawan. Kalo mungkin ini kita bicara dari mukafaahnya, mungkin

- bukan dari sisi yang lain entah itu lingkungan atau yang sebagainya. Itu apakah mencukupi ustadz untuk karyawan dan ustadz?
- Narasumber : Sebetulnya satu relatif. Jumlah itu relatif. Walaupun jumlah besar tapi gaya hidupnya gak dirubah pasti gak mencukupi. Dan sampe saat ini masih belum mencukupi. Artinya kemampuan ma'had yang diberikan kepada mereka itu sebetulnya masih terlalu kecil. Bahkan beberapa di antara amil kita, di bawah UMR. Hanya dari beberapa yang ngobrol lah, banyak di antara mereka yang merasakan sebetulnya mukafaahnya sedikit, tetapi wujud dari mukafaah itu ada. Misalnya saya punya mukafaah banyak nih, tapi gak cukup. Sementara yang lain, dia punya mukafaah sedikit, tapi kok cukup. Artinya keinginan ini terwujud dengan mukafaah yang sedikit itu. Artinya apa sebetulnya di situ mereka mengatakan gaji saya di sini sedikit, tapi berkah. Yang diberikan ma'had sedikit banget lah, dibanding dengan apa yang sudah mereka kerjakan, apa yang sudah mereka lakukan untuk ma'had ini masih terlalu jauh ya, bahkan di bawah UMR. Di bawah UMR kan berarti di bawah 1 juta ka gitu lho. Sementara amanah yang dipegang sangat berat. Kita belum mampu untuk bisa sampai di situ. Tapi mereka-mereka semua mengatakan alhamdulillah di sini berkah. Jadi anak-anak juga semuanya bisa sekolah, kemudian di rumah juga gak susah banget lah, gak dililit hutang yang banyak. Dan mereka bilang, saya di sini lebih tenang dari pada di luar. Dan kata-kata semacam ini bukan satu dua, tetapi banyak, banyak dari sekian karyawan yang mengatakan. Walaupun untuk yang baru-baru biasanya akan kaget. Karena dulu dapet mukafaah banyak, begitu sampai di sini kok joglek. Itu banyak di awal-awal. Tapi lambat laun, mereka sudah bisa melihat pola yang ada. Di samping juga kita tidak memperbanyak di mukafaah, tapi lebih memperbanyak di tunjangan-tunjangan yang sifatnya insidental. Mungkin ada rizki, ya sudah kita bagi-bagi sama mereka semuanya. Kita lebih banyak di situ.
- Penulis : Trus kalo dari segi mukafaah tadi, ada gak sih ustadz keinginan untuk mencukupkan..
- Narasumber : Ya ada lah.
- Penulis : Hehehe
- Narasumber : Yo ada, makanya dari yayasan sudah meminta berkali-kali. Paling tidak standar UMR. Itu paling tidak. Standar minimal itu ya sama lah UMR. Yang datang ke sini itu sudah UMR di atas satu juta kan. Kalo di sini mungkin satu tiga kalo gak salah. Ya cuma kembali satu, kemampuan dari ma'had juga belum mampu jadi ya, ya kita tetep berjalan seperti ini. Mudah-mudahan dari sini nanti sedikit-sedikit bisa. Kalo dari Ustadz Syihab sendiri beliau punya cita-cita, semua yang datang ke Isy Karima gajinya melebihi PNS. Itu yang dari Ustadz Syihab, tapi semuanya itu sukses. Saat ini masih ada yang di bawah UMR, terutama yang baru-baru itu masih di bawah UMR, bertahap lah. Jadi Ustadz Syihab ingin semua yang datang ke Isy Karima itu dia merasa bangga. Karena sekarang banyak orang, gaji itu yo pokoknya kalo PNS itu banyak orang yang rebutan, tapi kalo dateng ke pesantren ya jarang. Karena memang dari

- Penulis : satu sisi ya wajar, kehidupannya seperti itu, mukafaah kecil. Dari yayasan ingin lebih besar dari gaji PNS. Ya wes doanya aja hehe
- Penulis : Aamiin hehehe trus ini terakhir ustadz. Ini tentang pemutusan hubungan kerja, PHK. Itu kalo untuk yang awal karyawan baru itu ada SOPnya gitu gak ustadz?
- Narasumber : Tetep ada. Tetep ada ketentuan-ketentuan PHK. Ketika dia melakukan pelanggaran-pelanggaran, kalo yang syar'i itu langsung. Tetep ada peringatan-peringatan dulu, ada SP1, SP2 itu tetep ada.
- Penulis : Trus kalo untuk selama ini ustadz, apa ada ustadz yang mungkin entah itu mengundurkan diri atau mungkin memang diberhentikan ustadz?
- Narasumber : Kalo yang mengundurkan diri ada. Kalo yang diberhentikan masih jarang. Ada saya kira ada, tapi jarang. Tapi yang kalo mengundurkan diri, itu ada.
- Penulis : Biasanya kalo mengundurkan diri, karena faktor apa ustadz?
- Narasumber : Biasanya pada gak terbuka sih. Mereka gak terbuka. Ketika ditanya, mukafaahnya kurang? Ternyata bukan itu. Kebanyakan ada, ya ada masalah yang lain. Walaupun saya berpandangan juga tetep salah satunya ada masalah itu. Ada yang lain mungkin karena pindah tempat, sehingga harus keluar. Jarak yang terlalu jauh. Terutama di staf amil. Staf amil itu ada beberapa yang mengundurkan diri. Tapi kalo yang kita beri surat diPHK, itu masih jarang. Dan kita berusaha untuk tidak mempermudah di sisi itu. Karena susah cari orang.
- Penulis : Hehe
- Narasumber : Yang sudah masuk ya gimana caranya tidak keluar.
- Penulis : Loyalitasnya ustadz ya. Kalo hitungan ustadz, kalo yang mengundurkan diri untuk yang selama ini yang antum ketahui selama ma'had berdiri?
- Narasumber : Selama ma'had berdiri mungkin sekitar 10-15 orang, dari sekian tahun itu. Yang tau detailnya mungkin Ustadz Awang. Saya cuma tau beberapa saja. Ya bisa juga lebih.
- Penulis : Oh ya. Kalo yang diberhentikan?
- Narasumber : Kalo yang diberhentikan itu seingat saya mungkin satu atau dua.
- Penulis : Karena itu memang melanggar syar'i atau apa ustadz?
- Narasumber : Ada memang ada indisipliner yang diulang-ulang.
- Penulis : Oh sesuai jobnya itu ustadz ya?
- Narasumber : Sesuai jobnya. Kalo yang melanggar syar'i dulu sempet satu orang. Tapi duuuu banget. Zaman antum jadi santri.
- Penulis : Oh ya ya.
- Narasumber : Ada satu orang. Itu langsung dikeluarkan karena memang melanggar syar'i.
- Penulis : Ya mungkin itu aja ustadz, jazaakumullaahu khoiron.
- Narasumber : Sudah? hehe
- Penulis : Hehehe iya kan kemaren sudah waktu wawancara awal ustadz.
- Narasumber : Ya sudah semoga dilancarkan.
- Penulis : Aamiin ustadz. Tapi kalo boleh saya minta satu kesimpulan ustadz tentang manajemen SDM yang ada di Isy Karima ini?
- Narasumber : Apa ya. Ya kalo dilihat dari rekrutmen, pembinaan, mukafaah ya sebagaimana ma'had pada umumnya lah ya. Yang berbeda memang ya

itu kita berusaha semaksimal mungkin untuk menjadikan Al Qur'an, tahfizhul qur'an sebagai rutinitas kita. Di seluruh aspek yang ada di ma'had ini. Di seluruh unit, dan baik itu santri, ustadz, ataupun amil. Namun memang saya teringat Ustadz Syihab itu pernah bilang kalo kita itu manajemennya ya manajemen langit. Maksudnya kalo dari sisi profit, itu bisa terjadi kalo saldo kita di bulan ini itu nol. Trus kalo ditanya nanti gimana untuk menggaji ustadz dan karyawan. Ya tawakkal 'alallaah. Insya Allah Allah akan memberikan jalan keluar lain. Itu sih intinya.

Penulis

: Oh iya ustadz, ya udah gitu aja ustadz jazaakumullaahu khoiron.

### LAMPIRAN III: TABEL REDUKSI DATA

Narasumber	Masalah yang Diteliti	Analisa
	Perencanaan SDM	
Ustadz Mubin	<p>“Jadi kalo SDM ini kita sesuai kebutuhan mas. Jadi ketika ada unit yang membutuhkan ya tafadhol. Jadi sistemnya begini mas, unit ngajukan ke ma’had bahwasanya kita butuh SDM ini. Nah kalo misalnya ma’had bisa membantu ya membantu untuk pencarian SDM. Tapi kalo tidak, kita persilahkan unit tersebut untuk rekrutmen. Cuma nanti ketika masuk, ketika nanti tes rekrutmennya sudah diserahkan ke ma’had. Jadi diterima atau tidaknya, itu ma’had yang nentukan gitu mas. Jadi unit apapun yang ingin mengajukan tafadhol, tapi nanti hasilnya nanti interview dengan kita dengan ma’had. Kita sudah ada tim untuk interview itu.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.15 WIB)</p>	<p>1. Perencanaan SDM yang dipraktekkan adalah menyesuaikan dengan kebutuhan yang ada.</p> <p>2. Prioritas SDM yang diutamakan adalah tenaga kerja dari dalam dahulu, dibandingkan dengan tenaga kerja dari luar.</p>
Ustadz Apip	<p>“Sementara ini yang berjalan menyesuaikan dengan kebutuhan. Kita butuh berapa karyawan ya otomatis kita cari. Kita butuh berapa ustadz, otomatis kita cari. Nah itu tergantung kebutuhan unit. Unit butuhnya berapa ya mereka cari, nanti dites di personalia, yang lulus ya itulah yang didapat. Nah sementara ke depan kita masih belum tau, dan kita gak mau ngoyo juga. Tetap kaderisasi ada. Kaderisasi itu ada di internal unit. Dan kebutuhan terhadap ustadz, terhadap amil itu cukup besar. Artinya walaupun kita katakan sesuai kebutuhan, kebutuhannya gak pernah berhenti. Karena bagaimana</p>	

	<p>pun juga pondok berkembang terus. Dengan adanya kampung bahasa saja sudah merekrut sekian banyak personal yang itu dari dalam. Personal yang sudah ada di dalam, itu akhirnya dilibatkan di unit-unit yang baru itu, yang mau tidak mau ya secara profesionalisme itu pasti oh ini gak bagus ini kaya gitu, terlalu banyak. Namun demikian di pesantren secara umum itu wajar dan sangat lumrah. Kita-kita juga sama dulu begitu. Saya ya mas'ul tahfizh, saya pudir 3, saya juga ngajar, itu sangat wajar. Kita beranggapan bahwa setiap orang punya atau bisa melakukan melakukan sebetulnya banyak hal. Nah cuma kadang-kadang kita yang mengecilkan diri kita, itu pasti. Tapi tetep perekrutan-perekrutan itu setiap tahun ada, nah cuma tetep lebih ke kebutuhan internal saja. Tidak ada tahun besok kita akan rekrut sekian orang. Tapi untuk apa? Masih belum tau. Tapi saat ini kita butuh karyawan untuk A B C D, baru saat itu kita rekrut.” (Apip – <i>Mudir Ma'had</i>, 29/01/18 09.30 WIB)</p>	
--	--	--

Sumber: Data Primer Penelitian (2018)

Narasumber	Masalah yang Diteliti	Analisa
	Rekrutmen	
Ibu Sri	<p>“Oh kalo awal-awal, dulu ada yang bawa ke sini. Yang dulu dari saya setelah menikah, ikut orang trus dibawa ke sini, kebetulan masih bapak yayasan sini. Disuruh ya itu tadi, kerja di sini. Ya alhamdulillah kerasan sampe sekarang hehe” (Sri – Karyawan, 11/01/18 12.50 WIB)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proses rekrutmen yang dialami oleh Ibu Sri yaitu langsung dipekerjakan oleh pemilik yayasan, serta langsung menjadi karyawan.</li> <li>2. Proses yang dialami Bapak Jumadi adalah</li> </ol>

	<p>“Iya langsung gabung, tapi kan baru ini belum Isy Karima apa ya namanya. Baru masjid itu aja kalo gak salah.” (Sri – Karyawan, 11/01/18 12.59 WIB)</p>	<p>mendapat tawaran pekerjaan di mana kemudian mengikuti <i>training</i> yang diberikan.</p>
	<p>“Dulu itu belum ada, yang adanya itu yang disebut karyawan ya cuma ini Ustadz Salman itu dulu itu, trus saya trus suami, trus Pak Jumadi.” (Sri – Karyawan, 11/01/18 13.01 WIB)</p>	<p>3. Program rekrutmen dilaksanakan 3 – 4 kali dalam setahun sesuai kebutuhan.</p>
	<p>“Bu Sri itu kan sejak awal Isy Karima ya. Kan dulu beliau juga karena ditawari sama yayasan untuk kerja di Isy Karima jadi ya diambil aja.” (Tini – Karyawan, 14/01/18 07.45 WIB)</p>	<p>4. Pelamar mengirimkan <i>curriculum vitae</i> kepada organisasi yang kemudian diseleksi, dan bagi yang lolos akan masuk tahapan wawancara kepada bagian personalia.</p>
	<p>“Kalo dulu kan isteri saya itu kan ditawari mas ceritanya. Sama yayasan ma’had dulu pas awal-awal. Trus diterima tawarannya, trus kok betah, ya sudah mas dijalani terus alhamdulillah sampe sekarang.” (Agus – Suami Sri, 13/01/18 20.06 WIB)</p>	<p>5. Program promosi dilakukan jika terdapat perubahan kondisi pekerjaan yang di luar perencanaan.</p>
<p>Bapak Jumadi</p>	<p>“Awal saya kerja kan saya udah di situ, sebelum ada ma’had. Itu ma’had adanya tahun 1999 ya. Habis itu ada Pak Wahhab masuk, itu ada temen-temen baru. Lha temen-temen training saya ikut training juga. Jadi saya itu sudah kerja di masjid, ma’had ngadakan training pekerjaan tenaga baru, saya ikut training. Tapi saya masih di masjid, bukan di rumah tangga.” (Jumadi – Karyawan, 25/01/18 06.09 WIB)</p>	<p>6. Program rotasi dilakukan jika terdapat kemampuan karyawan yang tidak sesuai dengan jenis pekerjaannya.</p>
	<p>“Oh gini. Oh iya. Kalo tahun 97 itu saya mengawali itu awalnya, kan saya dulu itu kerja di meubel mas. Tapi waktu itu ya udah pengen di pondok mas. Jadi kerjo neng meubel, pengen urip neng pondok, neng masjid nah seperti itu lho. Nah masjid Bilal kan di kampung saya. Waktu</p>	<p>7. Kriteria calon karyawan yang diutamakan antara lain mempunyai keahlian di bidang Al Qur’an, tidak merokok, loyalitas tinggi, dan siap berjuang.</p>

	<p>itu sudah ada karyawan 2, Muhammad Nur Shodiq rahimahullaah sama tetangga saya mas Pono. Itu dia disekolahkan di Ngruki di Al Mukmin. Kan di sini kosong yang ada yang kerja. Lha santrinya ustadz Muhammad Sunarno tadi. Saya sholat Jum'at di situ, gak ada yang adzan, saya disuruh adzan, gitu ya udah disuruh adzan ya adzan. Habis itu saya pulang, pulang ya kerja seperti biasanya ya to. Lalu ada tawaran, seng adzan kui sopo to? Kan gitu. Nek dikon gelem kerjo kene, gelem kerjo kene opo ora gitu, sama Pak Wardi.” (Jumadi – Karyawan, 25/01/18 06.11 WIB)</p>	
	<p>“Iya saya ditawari Pak Wardi itu. Ya karena saya pengen di pondok juga ya.” (Jumadi – Karyawan, 25/01/18 06.14 WIB)</p>	
	<p>“Ya setelah itu. Pak Abdul Wahhab masuk baru ngerekrut karyawan, termasuk saya. Iya awal-awal dulu gitu.” (Jumadi – Karyawan, 25/01/18 06.15 WIB)</p>	
	<p>“Kan dulu juga karena ditawari juga kerja di pondok. Jadi karena merasa cocok, ya udah diambil gitu mas.” (Dwi – Isteri Jumadi, 25/01/18 19.42 WIB)</p>	
<p>Ustadz Anto</p>	<p>“Kalo promosi sepertinya belum ada ya. Kalo rotasi pun kayaknya juga jarang ya. Yang ada itu biasanya penambahan job. Misal saya ini kan guru TIK sebenarnya kan, tapi nanti diminta juga sekalian bantu di tata usaha, atau nanti bantu ketika ada penerimaan santri baru gitu-gitu lah.” (Anto – Guru, 20/03/18 19.45 WIB)</p>	
	<p>“Oh iya. Kalo terkait rotasi dan lain-lain itu nanti kebijakan dari unit masing-</p>	

	<p>masing, kalo di MATIQ ya sama Ustadz Ali. Jadi ma'had gak ada campur tangan lagi, sudah diserahkan kepada unitnya masing-masing.” (Ustadz Anto – Guru, 20/03/18 19.45)</p>	
	<p>“Iya biasanya ketika kami ada butuh tambahan guru lagi, kami lapor ke ma'had, lalu ma'had yang akan cari gurunya begitu. Tapi tetap ketika nanti ada wawancara, MATIQ tetap akan diikutkan, karena kan memang nanti bakal ngajarnya di MATIQ.” (Ustadz Anto – Guru, 20/03/18 19.46)</p>	
	<p>“Dulu itu awalnya beliau ke MATIQ katanya ya sekedar coba-coba bekerja gitu aja, ya karena diajak sama Ustadz Ali waktu itu.” (Fredy – Guru, 21/03/18 13.25 WIB)</p>	
	<p>“Kalo Mas Anto itu kan dulu katanya diajak Pak Ali itu kerja di Isy Karima. Tapi ya mungkin merasa nyaman, cocok, ya akhirnya masih betah sampe sekarang.” (Jannah – Isteri, 20/03/18 20.25 WIB)</p>	
<p>Ustadzah Halimah</p>	<p>“Kalo saya dulu mengirim lamaran kerja mas. Saya kan dulu masih di Nargoyoso sana mas, trus saya denger kok Isy Karima mau buka kaya PAUD gitu, dan membutuhkan guru. Ya udah saya lamar aja langsung gitu mas.” (Halimah – Guru, 21/03/18 13.14 WIB)</p>	
	<p>“Iya, dari nyerahin berkas-berkas, trus dipanggil sampe wawancara dan diterima di KB-RA.” (Halimah – Guru, 21/03/18 13.15 WIB)</p>	
	<p>“Dulu ya dari ummahat-ummahat di sini. Kan dulu itu saya ada ikut kajian ummahat gitu, nah trus biasa lah kalo</p>	

	<p>ibu-ibu itu kalo informasi pasti cepet nyebarnya. Ya akhirnya dari ibu-ibu itu tau kalo Isy Karima lagi buka lowongan guru, gitu.” (Halimah – Guru, 21/03/18 13.16 WIB)</p>	
	<p>“Kalo rotasi kayaknya gak ada, paling kaya pengangkatan gitu atau penggantian guru yang keluar dan sebagainya gitu lah.” (Halimah – Guru, 21/03/18 13.18 WIB)</p>	
Ustadz Mubin	<p>“Iya, jadi kita ketika ada dibutuhkan baru buka rekrutmen. Ya jadi rutin bisa jadi setahun bisa 3 kali bisa 4 kali. Sesuai kebutuhan kita mas. Jadi takutnya kalo kita buka rekrutmen, ternyata unit tidak membutuhkan, kan repot juga mas.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.16 WIB)</p>	
	<p>“Ya paling ini aja mas, data pribadi aja ya, hanya itu aja sih, curriculum vitae itu aja.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.16 WIB)</p>	
	<p>“Nantikan gini, biasanya unit mengajukan untuk bagian ini, diutamakan yang memiliki kemampuan A B C D, seperti itu mas. Dan nanti bisa jadi begini mas. Ketika satu unit ngajukan rekrutmen gitu ya. Ternyata ada beberapa orang yang pengen ngelamar. Nah otomatis di curriculum vitae kan dicantumkan punya keahlian apa. Lha bisa jadi, sak wayah-wayah ma’had juga ngambil orang yang diajukan oleh unit tersebut, tapi di bidang yang lain.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.17 WIB)</p>	
	<p>“Iya gini mas. Saya sampaikan rotasi memang ada, tapi itu nanti sesuai kebutuhan.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.18 WIB)</p>	

	<p>“Ya, ketika kita liat si fulan ini kurang produktif, baru nanti dirotasi. Sifatnya penyegaran gitu lho mas.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.19 WIB)</p>	
	<p>“Iya, ada tim di personalia. Jadi nanti ada tim baca qur’an. Jadi nanti kita wajibkan semua yang rekrutmen itu, dia harus ngikuti tes baca qur’an, kemudian wawancara, wawancara baik tsaqofah trus tentang kepersonaliaan. Hanya itu saja sih.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.20 WIB)</p>	
	<p>“Anu, iya langsung nyerahin berkas ke unit. Kemudian unit ngajukan ke pesantren. Baru nanti setelah itu, kita adakan interview. Setelah interview, baru nanti kita umumkan ke unit yang bersangkutan, seperti itu mas.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.20 WIB)</p>	
	<p>“Iya, ke unit dulu yang dituju, sambil kita liat currilucum vitaenya. Baru nanti kita sepakat apakah ini nanti akan wawancara apa tidak.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.21 WIB)</p>	
<p>Ustadz Apip</p>	<p>“Gak mesti. Rata-rata ya paling 2-3 kali perekrutan, dan itu gak banyak juga. Yang paling banyak itu justru perekrutan di awal-awal tahun. Awal tahun santri baru dateng biasanya kan tambah muridnya, di situ baru oh ini butuh guru sekian, ini butuh musyrif sekian. Kalo untuk karyawan lebih ke dalam program-program baru dari yayasan. Contoh ini buat pager ini caranya biar tamu-tamu biar terdeteksi, maka rekrut satpam. Jadi gak mesti.” (Apip – <i>Mudir Ma’had</i>, 29/01/18 09.33 WIB)</p>	
	<p>“Fifty-fifty. Karena rata-rata juga setiap perekrutan itu juga butuhnya paling 2-3,</p>	

	<p>yang daftar paling 5-6, jadi gak banyak.” (Apip – <i>Mudir Ma’had</i>, 29/01/18 09.34 WIB)</p>	
	<p>“Satu qur’an. Qur’an itu mesti. Kemudian dia tidak merokok. Kemudian loyalitas, dan siap berjuang karena di sini perjuangan. Kita bukan kemudian cari materi. Kalo dari sisi itu mungkin kalo di tempat yang lain jauh lebih besar, mukafaah itu. Nah itu nanti yang menentukan di interview itu. Jadi setiap interview itu akan mengarah ke situ. Nah termasuk juga ketika dia sudah punya ta’lim, sudah punya acara kajian sendiri. Nah kemudian di ma’had ada kajian juga. Ketika tabrakan jadwal kajiannya, itu kita tanyakan. Bukan hanya sebatas untuk mengetahui fikroh dia, tetapi bagaimana siapa yang akan diprioritaskan oleh dia. Kita mengharapkan yang begitu. Karena kalo enggak, ya otomatis gak jalan ini program-program. Pembinaan akhirnya gak jalan, setiap kita ngadakan kajian dia mesti ijin. Oh berarti prioritasnya di situ. Nah hal-hal itu nanti akan mempengaruhi nanti diterima atau tidaknya. Dari awal yang masuk sini yang jelas dia mesti tidak merokok. Kalo dia merokok, dia siap berhenti merokok. Kalo gak berhenti ya sudah. Dan mukafaahnya juga harus siap apa adanya, karena memang kecil. Ini perjuangan dan siap mengikuti program-program yang ada.” (Apip – <i>Mudir Ma’had</i>, 29/01/18 09.34 WIB)</p>	
	<p>“Dulu gak ada. Mudir yang pertama Ustadz Wahyuddin, beliau hanya 2 tahun. Kemudian ketika beliau sudah sibuk akhirnya sudah ganti Ustadz Badru. Ustadz Badru Tamam juga tidak lama, beliau mungkin 3 atau 4 tahun. Selama</p>	

	<p>Ustadz Syihab pergi itu kan 2 tahun. Berarti ya sekitar 3 tahunan Ustadz Badru. Kemudian Ustadz Syihab datang, langsung Ustadz Syihab, dan Ustadz Syihab yang panjang. Nah kemudian saya jadi mudir pun sebetulnya terpaksa, artinya karena kondisi ya, karena keadaan meninggalnya dr. Tundjung sebagai ketua yayasan itu. Dan baru kemudian setelah saya jadi mudir, dari yayasan membuat periodisasi. Satu periodenya 5 tahun. Ya mulai dibuat seperti itu. Tujuannya sebetulnya biar ada evaluasi juga. Jadi apasih pekerjaan yang sudah dilakukan itu nanti bisa dievaluasi. Karena kalo tidak ada periodisasi tentunya akan gak jelas. Walaupun di beberapa tempat Kyai itu ya..” (Apip – <i>Mudir Ma’had</i>, 29/01/18 09.27 WIB)</p>	
--	---	--

Sumber: Data Primer Penelitian (2018)

Narasumber	Masalah yang Diteliti	Analisa
	Pelatihan SDM	
Ibu Sri	<p>“Kalo amil itu, ya gabung biasanya di Hari Tarbiyah, hari Sabtu itu sama ustadz-ustadznnya.” (Sri – Karyawan, 11/01/18 13.03 WIB)</p>	<p>1. Pelatihan atau pembinaan yang rutin dipraktekkan lebih kepada pembinaan secara rohani dan psikologis berupa penanaman motivasi serta penyamaan visi misi organisasi kepada keluarga karyawan.</p> <p>2. Pembinaan ini dilakukan rutin dua kali sebulan, yaitu</p>
	<p>“Setiap 1 bulan sekali, setiap Sabtu kedua, insya Allah besok hari Sabtu.” (Sri – Karyawan, 11/01/18 13.03 WIB)</p>	
	<p>“Semua karyawan, karyawan dan ustadz. Iya semua dari seluruh unit.” (Sri – Karyawan, 11/01/18 13.04 WIB)</p>	
	<p>“Kajian biasanya. Tapi biasanya juga ada memanah.” (Sri – Karyawan, 11/01/18 13.05 WIB)</p>	

	<p>“Kalo masalah masaknya ya sama aja sih mas, paling kalo yang dari chef dulu itu cara ngaturnya aja mas. Kalo misal kalo pagi itu cocoknya masak apa, kalo siang masak apa, kalo malem apa gitu-gitu aja mas. Tapi ya akhirnya kami jadi tau oh ini bagusnya itu kalo siang to, oh ini bagusnya kalo pagi to, nah gitu-gitu mas paling.” (Tini – Karyawan, 14/01/18 07.46 WIB)</p>	<p>setiap hari Sabtu kedua, dan setiap hari Ahad ketiga.</p> <p>3. Adapun pelatihan yang bersifat ketenagakerjaan dilakukan secara eventual sesuai kebutuhan dengan mendatangkan para ahli praktisi untuk memberikan pelatihan kepada karyawan secara berkala.</p>
	<p>“Kan kemaren itu ada pelatihan gitu to mas katanya, ada chef atau siapa gitu ke dapur ngajari kalo masakan in itu cocoknya pagi hari, yang ini siang, kalo masak ini jangan dicampur sama ini, gitu-gitu lah mas. Saya juga gak begitu paham hehe ya akhirnya itu jadi kebawa pas di rumah mas, jadi pas saya mau minta masakin apa gitu, katanya eh jangan itu, itu pasnya pas siang aja jangan pagi-pagi, gak bagus gitu.” (Agus – Suami Sri, 13/01/18 20.19 WIB)</p>	
Bapak Jumadi	<p>“Ya paling yang rutin itu menyeluruh. Seluruh keluarga ma’had yang perbulan itu. Tapi kalo khusus untuk karyawan biasanya gak ada. Paling ya rapat amil tadi. Itu juga udah banyak agendanya. Misalnya kalo ada yang sakit, nanti kepala unit kirim ke grup, lalu ayok ke sana gitu.” (Jumadi – Karyawan, 25/01/18 06.16 WIB)</p>	
	<p>“Kalo yang keliatan dari Mas Jumadi itu baca qur’annya mas, jadi ya mungkin karena beliau juga rajin ya. Jadi termasuk yang cepet, hafalannya juga. Itu mas paling.” (Pono – Karyawan, 23/01/18 14.25 WIB)</p>	
	<p>“Kalo ilmu agama ya kita juga sama-sama belajar mas ya. Mungkin dari</p>	

	hafalannya mas yang agak cepat, ya kalo dibanding sama karyawan lain gitu ya mas, mungkin itu sih mas.” (Dwi – Isteri Jumadi, 25/01/18 19.44 WIB)	
Ustadz Anto	“Oh hari tarbiyah itu to. Iya, guru-guru juga harus ikut. Itu kan program wajib ma’had, jadi ya semua karyawan dan guru yang ada di Isy Karima wajib ikut itu.” (Anto – Guru, 20/03/18 19.48 WIB)	
	“Pelatihan apa ya hehe kayaknya gak ada. Paling ya cuma rapat koordinasi gitu aja kalo yang sifatnya kumpul-kumpul hehe. Iya, itu setiap pekan hari Senin, pas siangnya setelah makan siang biasanya.” (Anto – Guru, 20/03/18 19.48 WIB)	
	“Ustadz Anto itu sekarang agak terlihat lebih apa ya namanya, lebih religius mungkin. Bukan berarti sebelumnya gak religius, tapi kalo sekarang itu lebih lagi begitu. Dari penampilan itu udah gak isbal, trus sering pake gamis-gamis Pakistan gitu, trus kalo ngobrol sama beliau itu mesti nanti sedikit-sedikit dikaitin sama kajiannya ustadz siapa gitu mas.” (Fredy – Guru, 21/03/18 13.27 WIB)	
	“Perkembangannya itu mungkin dari perhatiannya kepada ilmu agama mas. Iya jadi mungkin tahun-tahun terakhir ini Mas Anto itu sering ikut-ikutan kajian begitu mas, di youtube juga sering buka-buka. Trus sering bahas-bahas kajian juga gitu pas ngobrol biasa. Mungkin itu sih mas. Tapi itu juga bagus, malahan saya kan juga bisa sambil ikut belajar juga gitu mas.” (Jannah – Isteri, 20/03/18 20.26 WIB)	
Ustadzah	“Ada, tapi ya bentuknya lebih seperti kajian atau dauroh gitu ya. Tentang	

Halimah	parenting, pendidikan anak, dan lain-lain.” (Halimah – Guru, 21/03/18 13.19 WIB)	
	“Itu sebulan sekali, tapi ada dua kali, setiap Sabtu kedua dan Ahad ketiga. Dan itu kan sebenarnya juga wajib untuk seluruh karyawan dan guru-guru di Isy Karima. Jadi ya gak cuma guru-guru di KB-RA aja.” (Halimah – Guru, 21/03/18 13.19 WIB)	
	“Kalo rapat di KB-RA rutin setiap seminggu sekali hari Kamis siang itu. Selain itu ya paling kalo pas ada kegiatan apa gitu, baru ada rapat yang di luar hari Kamis tadi.” (Halimah – Guru, 21/03/18 13.20 WIB)	
	“Gak ada sih, yang ada itu biasanya kita guru-guru yang studi banding ke TK mana gitu atau ke PAUD mana gitu. Biasanya seperti itu yang berjalan di sini.” (Halimah – Guru, 21/03/18 13.21 WIB)	
	“Kalo perkembangan itu dari hafalan Qur’annya mungkin mas. Kan kami juga ada halaqoh tahfizh gitu juga. Nah beliau itu hafalannya sudah jauh gitu, dan itu paling kelihatan peningkatannya satu tahun ini, kalo sebelumnya ya biasa aja.” (Laela – Guru, 21/03/18 13.50 WIB)	
	“Yang terlihat itu ya semangat dalam menghafal Qur’an mas. Dan hasilnya pun juga pesat gitu. Saya malahh jadi kalah hehe ya kalah semangatnya juga kalah hafalannya.” (Nasrullah – Suami, 21/03/18 19.46 WIB)	
Ustadz Mubin	“Jadi untuk pembinaan, semua karyawan yang ada di ma’had, baik itu ustadz atau amil. ” (Mubin – Kepala Personalia,	

	<p>13/01/18 10.24 WIB)</p> <p>“Iya. Nah itu dalam satu bulan kurang lebih ada 2 kali.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.24 WIB)</p> <p>“Pertama, sabtu kedua, itu hari tarbiyah. Kemudian hari ahad ketiga. Itu nanti sifatnya kajian umum keluarga mas. Cuman yang kita bidik adalah bagaimana biar supaya keluarga-keluarga karyawan yang ada di sini itu bisa sevisi dan simisi dengan ma’had.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.25 WIB)</p> <p>“Iya, iya. Trus kemudian juga unit-unit mereka juga mengupgrade masing-masing, mereka juga punya program. Jadi kalo tadi ma’had punya program besar, lha unit-unit tetep mereka punya kewajiban untuk mengupgrade karyawannya, khususnya di qur’an. Seperti itu, iya.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.27 WIB)</p> <p>“Kalo itu hanya sekedar ini mas, motivasi aja. Motivasi, kajian dan lain sebagainya. Intinya kegiatan-kegiatan yang dalam arti kata nanti hasil akhirnya untuk tadi, selalu kita menyamakan langkah, menyamakan visi misi. Nah itu aja. Jadi nanti kalo evaluasi hanya dilakukan oleh kepala unit yang kita adakan setiap satu bulan sekali.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.28 WIB)</p>	
Ustadz Apip	<p>“Ee selain pembinaan kerja, ada pembinaan fikroh. Ta’lim-ta’lim itu juga buat mereka ada, di bawah unit mereka masing-masing. Jadi tiap unit pasti ada amil, tiap unit pasti ada ustadz. Nah kita mengarahkan seminggu sekali harus ada ta’lim di antara mereka.” (Apip – <i>Mudir Ma’had</i>, 29/01/18 09.37 WIB)</p>	

	<p>“Per unitnya. Itu dari ma’had itu mewajibkan. Teknisnya tafadhol. Yang kedua, ada juga pembinaan-pembinaan yang memang dari ma’had, ketika semuanya harus hadir.” (Apip – <i>Mudir Ma’had</i>, 29/01/18 09.38 WIB)</p>	
	<p>“Satu bulan satu kali setiap hari Sabtu kedua, Hari Tarbiyah. Hari Tarbiyah itu kan semua amil sama ustadz. Kemudian hari Ahad ketiga sore, kajian keluarga. Itu juga sama, dan itu juga nanti sama ada absennya juga. Nah selain dari yang unit masing-masing. Termasuk satpam juga ada kajiannya. Nah termasuk ada pertemuan khusus seluruh amil sendiri. Satu bulan satu kali juga. Itu yang dari ma’had ada khusus amil setiap hari selasa keempat, sore. Tapi di antara amil itu ada kepalanya, nah dia juga ngadakan kajian juga seminggu sekali, ta’lim.” (Apip – <i>Mudir Ma’had</i>, 29/01/18 09.40 WIB)</p>	
	<p>“Untuk internal amil saja. Modelnya model begitu. Adapun kalo pembinaan-pembinaan ke sistem kerja, itu lebih banyak ya kita kirim ke dauroh-dauroh gitu saja, atau mendatangkan orang lain. Kaya dapur kemaren. Dapur ya udah mendatangkan chef ke sini untuk perbaikan gizi gimana agar bagian dapur itu tau ini yang gizinya baik, ini yang gizinya kurang sehingga nanti ketika masak bisa direkomendasi oleh semuanya untuk kesehatan, walaupun dari rasa santri punya lidah sendiri biasanya gitu.” (Apip – <i>Mudir Ma’had</i>, 29/01/18 09.42 WIB)</p>	
	<p>“Ada, itu langsung dari ma’had itu. Datang ke sini, mungkin satu minggu berapa kali dalam satu bulan ini. Itu</p>	

	ditraining, kemudian baru selesai. Nanti tahun berikutnya dateng lagi.” (Apip – <i>Mudir Ma’had</i> , 29/01/18 09.44 WIB)	
	“Tapi rutin. Liat situasi lah, jikalau ini perlu nih, perlu ada perubahan, perlu ada training, baru dibuat seperti itu.” (Apip – <i>Mudir Ma’had</i> , 29/01/18 09.44 WIB)	

Sumber: Data Primer Penelitian (2018)

Narasumber	Masalah yang Diteliti	Analisa
	Pemeliharaan SDM	
Ibu Sri	“Kalo di sini biasanya kalo ada apa, dari kepala unit dulu baru nanti ke karyawannya. Jadi nanti yang menyampaikan itu per kepala unitnya.” (Sri – Karyawan, 11/01/18 13.07 WIB)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komunikasi yang terjadi antara karyawan kepada organisasi atau sebaliknya adalah melalui perantara kepala masing-masing unit.</li> <li>2. Komunikasi yang terjalin lebih efektif karena terbantuan dengan jejaring media sosial.</li> <li>3. Komunikasi rutin para karyawan dilakukan setiap pekan melalui media rapat.</li> <li>4. Insentif yang diterapkan berupa <i>reward</i> umroh dan haji bagi karyawan dengan loyalitas tinggi, masa pengabdian lama, dan berkinerja bagus.</li> </ol>
	“Ya jarang sih, soalnya kan sekarang ada WA jadi langsung di share hehe” (Sri – Karyawan, 11/01/18 13.08 WIB)	
	“Iya, jadi gampang soal komunikasi gampang.” (Sri – Karyawan, 11/01/18 13.08 WIB)	
	“Ya misalkan, ya di sini itu setiap bulan itu ada itu apa, sembako juga dari sini untuk karyawan.” (Sri – Karyawan, 11/01/18 13.09 WIB)	
	“Beras. Kadang nanti ada acara ummahat itu ya ada beras ada minyak, gitu.” (Sri – Karyawan, 11/01/18 13.09 WIB)	
	“Ya karyawannya semangat-semangat aja hehe apalagi ada program umroh ini mas hehe” (Sri – Karyawan, 11/01/18 13.09 WIB)	
	“Iya alhamdulillah saya selama 20 tahun ini sudah diumrohkan sama ma’had	

	<p>alhamdulillah hehe yang lainnya juga jadi tambah semangat hehe” (Sri – Karyawan, 11/01/18 13.10 WIB)</p> <p>“Apa ya, di sini itu kaya semua itu sudah terpenuhi hehe kalo buat saya pribadi lho ya hehe” (Sri – Karyawan, 11/01/18 13.10 WIB)</p> <p>“Kalo kesehatan juga ada, tinggal bawa ke klinik.” (Sri – Karyawan, 11/01/18 13.10 WIB)</p> <p>“Ya setiap bulan ini aja, kaya infaq kesehatan gitu 50.000 aja hehe” (Sri – Karyawan, 11/01/18 13.10 WIB)</p> <p>“Iya, pake itu. Walaupun masuk rumah sakit sampe operasi, masih tetap dibantu sama ma’had.” (Sri – Karyawan, 11/01/18 13.11 WIB)</p> <p>“Iya di luar. Soalnya kan di poliklinik kan obatnya cuma ini ya. Misalkan sampe operasi itu insya Allah ada tunjangan dari ma’had itu ada.” (Sri – Karyawan, 11/01/18 13.11 WIB)</p> <p>“Anak ya alhamdulillah. Masih ada tunjangannya juga.” (Sri – Karyawan, 11/01/18 13.12 WIB)</p> <p>“Misalkan ini uang syahriah per bulan, kalo yang umum 200, kalo karyawan separo aja.” (Sri – Karyawan, 11/01/18 13.12 WIB)</p> <p>“Semua unit, ini kalo yang sudah karyawan.” (Sri – Karyawan, 11/01/18 13.12 WIB)</p> <p>“Fasilitas, kayaknya para karyawan sudah punya sendiri-sendiri hehe jadi kayaknya belum ada sih. Kalo misalkan rumah kaya ustadz gitu, belum ada hehe” (Sri – Karyawan, 11/01/18 13.14 WIB)</p>	<p>5. Program kesejahteraan yang diterapkan yaitu dengan memberikan promosi pendidikan bagi karyawan, dan juga kepada putra-putrinya yang bersekolah di salah satu unit pada organisasi tersebut, serta program rihlah (rekreasi) setiap tahun.</p> <p>6. Mengenai kesehatan juga terdapat tunjangan dari organisasi, baik di poliklinik organisasi maupun di tempat pelayanan kesehatan di luar organisasi.</p>
--	---	--

	<p>“Apalagi ma’had juga banyak mas ngasih apa-apa itu sama karyawan. Ya semuanya itu kaya dipenuhi gitu, ya dari sembako, pendidikan anak, kesehatan, bonus-bonus, itu udah semuanya mas. Jadi kita tinggal kerja di sini, semua kebutuhan sehari-hari kita sudah dipenuhi sama ma’had gitu mas.” (Tini – Karyawan, 14/01/18 07.47 WIB)</p>	
	<p>“Ya kalo terbantuan ya pasti mas. Apalagi pendidikan itu mas. Kan kalo anaknya karyawan atau ustadz yang sekolah di unit ma’had nanti masalah administrasinya ada keringanan gitu mas. Ya kalo ada 2 atau 3 anak aja sekolah di situ kan ya lumayan mas hehe belum lagi tiap bulan juga biasanya ada sembako gitu, trus kalo sakit ya tinggal ke BP gratis. Itu semua ya kalo menurut saya sudah terbantuan mas. Untuk keluarga saya lo mas ya. Mungkin bisa beda kalo keluarga yang lain.” (Agus – Suami Sri, 13/01/18 20.18 WIB)</p>	
Bapak Jumadi	<p>“Oh gini. Biasanya itu kalo temen-temen karyawan yang baru itu biasanya curhat ke saya. Itu biasanya itu kalo yang dicari itu uang, gak kerasan. Tapi kalo yang dicari lingkungan, baru kerasan gitu. Karena memang di sini itu bukan tempat untuk cari uang. Semua yang di sini itu yang dicari itu lingkungan. Nah lingkungannya itu lingkungan tahfizh.” (Jumadi – Karyawan, 25/01/18 06.18 WIB)</p>	
	<p>“Oh kalo tunjangan gini. Yayasan itu pinter mas untuk belanjakke duit. Yayasan itu biasanya pas akhir tahun, THR itu. Trus mau Ramadhan itu semua keluarga itu dapet itu, sembako.” (Jumadi</p>	

	<p>– Karyawan, 25/01/18 06.20 WIB)</p>	
	<p>“Ada untuk karyawan, ada. Jadi kita untuk kesehatan kita infaq bersama setiap bulannya.” (Jumadi – Karyawan, 25/01/18 06.21 WIB)</p>	
	<p>“Enggak, langsung dipotong dari gaji.” (Jumadi – Karyawan, 25/01/18 06.21 WIB)</p>	
	<p>“Iya. Kan ma’had juga udah ada BP itu. Jadi ya kalo tiap hari sakit ya gratis hehe ya kalo flu, pilek gitu kan yo tinggal ke BP kan enak.” (Jumadi – Karyawan, 25/01/18 06.22 WIB)</p>	
	<p>“Kalo seumpama perbulan bayare 200.000,- ya paling 150 gitu. Ya ada potongan lah, gak bayar full. Tapi juga gak gratis tis. Tapi ada itu yang gratis kemaren, yang sekolah di MI. Itu suruh milih bayar daftar ulang atau perbulan. Karena banyak yang bayar daftar ulang, kan kalo perbulan enteng gak kerasa. Jadi daftar ulangnya yang dihandle ma’had.” (Jumadi – Karyawan, 25/01/18 06.23 WIB)</p>	
	<p>“Ada di ma’had itu dicukupi semuanya. Dibandingkan kerja di luar itu. Ya terutama punya anak, disekolahkan di situ itu udah terbantuan banget.” (Jumadi – Karyawan, 25/01/18 06.24 WIB)</p>	
	<p>“Kalo kesejahteraan itu kan relatif mas ya. Jadi kalo yang dari ma’had itu sifatnya gak seberapa, tapi yang dari lain-lain itu yang menutupi begitu mas. Jadi mungkin lebih kepada berkahnya gitu mas.” (Pono – Karyawan, 25/01/18 14.23 WIB)</p>	
	<p>“Kalau membantu iya jelas mas. Apalagi</p>	

	<p>yang sifatnya tunjangan-tunjangan gitu mas. Kalo berobat di poliklinik ya gratis, trus ada keringanan kalo anaknya sekolah di pondok, ada sembako juga. Ya itu semua pasti tetap membantu dalam keluarga juga mas.” (Dwi – Isteri Jumadi, 25/01/18 19.43 WIB)</p>	
Ustadz Anto	<p>“Oh ya kalo dari ma’had yang rutin itu ada sembako setip bulannya. Itu untuk karyawan dan guru-guru juga. Lalu kalo Ramadhan juga ada, Idul Fitri ada lagi tunjangannya. Trus apalagi ya, oh iya mungkin kalo dari segi kesehatan juga di sini kan sudah ada poliklinik, kalo kita berobat di situ ya gratis hehe mungkin itu sih.” (Anto – Guru, 20/03/18 19.49 WIB)</p>	
	<p>“Kalo bonus dari ma’had itu ada, haji umroh itu setiap tahun selalu ada yang diberangkatkan kalo gak salah. Kalo dari MATIQ sendiri lebih kepada semacam insentif lembur gitu mas. Misal waktu mau ada penerimaan santri baru, atau pas akhir semester, gitu-gitu mas.” (Anto – Guru, 20/03/18 19.50 WIB)</p>	
	<p>“Kalo pendidikan kalo dari MATIQ sendiri jarang sih ya, biasanya itu yang di MI kalo gak salah itu ada beberapa. Oh ada deng, itu mas Ari yang driver itu. Nah beliau kan akhirnya semacam disekolahkan lagi sama ma’had, dikuliahkan maksudnya, dan sekarang ya akhirnya bantu-bantu di bagian BP, karena memang beliau ambil jurusan kuliahnya di psikologi. Itu aja paling.” (Anto – Guru, 20/03/18 19.51 WIB)</p>	
	<p>“Rihlah ada kita. Semester kemaren itu baru aja rihlah kita di atas Gondosuli sana. Tiap tahun sih itu. Kalo enggak ya pas santri ada longmarch itu, kan</p>	

	<p>asatidznya sekalian rihlah juga biasanya hehe.” (Anto – Guru, 20/03/18 19.51 WIB)</p>	
	<p>“Komunikasi ya paling lewat rapat ma’had itu, atau ya paling kalo sekarang kan udah ada whatsapp jadi lebih gampang komunikasinya.” (Anto – Guru, 20/03/18 19.52 WIB)</p>	
	<p>“Dan faktor non materi yang saya yakin salah satu yang membuat beliau betah ya lingkungan saya rasa, seperti itu.” (Fredy – Guru, 21/03/18 13.26 WIB)</p>	
	<p>“Ya mungkin karena lingkungan juga ya mas, kan di Isy Karima banyak santri-santri yang ngafalin qur’an, nah Mas Anto itu suka sama yang begitu-begitu mas. Jadi ya alhamdulillah.” (Jannah – Isteri, 20/03/18 20.25 WIB)</p>	
	<p>“Apalagi yang sifatnya seperti sembako yang tiap bulan, trus kaya bonus-bonus tambahan gitu, belum lagi ada kesehatan juga bagi keluarga, itu kalo menurut saya cukup membantu mas.” (Jannah – Isteri, 20/03/18 20.26 WIB)</p>	
<p>Ustadzah Halimah</p>	<p>“Oh ya kalo yang rutin itu sembako, setiap bulan itu dapat, mau karyawan atau guru-guru semuanya dapat. Lalu kalo bonus itu kalo dari ma’had ya umroh itu setiap tahun.” (Halimah – Guru, 21/03/18 13.22 WIB)</p>	
	<p>“Iya kalo insentif itu ya kalo pas baru ada kegiatan besar gitu di sekolah, biasanya ada dapat juga. Kalo tunjangan ya paling THR sama pas Ramadhan aja.” (Halimah – Guru, 21/03/18 13.23 WIB)</p>	
	<p>“Fasilitas kalo untuk guru KB-RA gak ada sih ya. Kalo pelayanan itu, oh mungkin kesehatan ya. Iya kalo</p>	

	<p>kesehatan baik karyawan atau guru, bisa berobat gratis di poliklinik ma'had. Tapi nanti tetap ada semacam iurannya gitu perbulan.” (Halimah – Guru, 21/03/18 13.24 WIB)</p>	
	<p>“Komunikasi dari ma'had biasanya kita gak langsung dari ma'had ke kita gitu, tapi ya biasanya ke kepala sekolahnya dulu, baru nanti kepala sekolah sampaikan ke guru-guru gitu.” (Halimah – Guru, 21/03/18 13.26 WIB)</p>	
	<p>“Dan saya rasa dengan apa yang sudah diberikan oleh ma'had, insya Allah sudah tercukupi ya kalo mengenai kehidupan keluarga, karena memang terbantuan sekali, apalagi dapat potongan pendidikan anak yang sekolah di unit Isy Karima, lalu ada berobat gratis di klinik, kan itu sangat membantu sekali mas.” (Laela – Guru, 21/03/18 13.49 WIB)</p>	
	<p>“Kalau menambah ya pasti mas, apalagi untuk tunjangan-tunjangan, seperti potongan administrasi anak yang sekolah di Isy Karima, lalu poliklinik juga yang bisa berobat gratis di sana, itu kan sangat membantu mas.” (Nasrullah – Suami, 21/03/18 19.45 WIB)</p>	
<p>Ustadz Mubin</p>	<p>“Apa ya hehehe iya, yang pasti kita selalu sampaikan ke rekan-rekan, baik itu ketika awal proses masuk ya yang pertama, karena itu titik krusial. Kemudian di kajian-kajian yang kita adakan, bagaimana kita selalu tanamkan ke mereka bahwasanya loyalitas mereka bukan hanya untuk Isy Karima, tapi untuk Islam dan dakwah. Yang kita sampaikan seperti itu. Jadi sampai sini bukan hanya mereka cari kerja selesai itu bukan. Tapi bagaimana mereka juga</p>	

	<p>ngerasa, oh saya nyambut gawe ini saya juga akan bernilai di akhirat gitu lho mas.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.30 WIB)</p>	
	<p>“Jadi gini, ada salah satu ini yang baru kita ada program umroh mas. Iya, jadi bagi karyawan-karyawan yang sudah baik ustadz atau amil, yang sudah berprestasi, masa jabatannya lama di Isy Karima, itu ada hadiah umroh.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.32 WIB)</p>	
	<p>“Iya iya iya. Dan itu udah dapet uang saku dan segala macem itu mas.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.33 WIB)</p>	
	<p>“Ada haji juga.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.33 WIB)</p>	
	<p>“Iya. Jadi ada haji, ada umroh. Kemudian kalo tahunan biasanya dari ma’had, pada umumnya lah, ada THR, kemudian ada bingkisan Ramadhan. Trus kita usahakan ini ada beras, ya ra kitong sitik lah mas 5 kilo hehe seperti itu.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.33 WIB)</p>	
	<p>“Setiap bulan kalo yang beras itu mas.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.34 WIB)</p>	
	<p>“Ya sebenarnya itu tidak seberapa sih mas. Paling tidak itu sebagai apa ya, ma’had ini betul-betul memperhatikan mereka, biarpun tidak seberapa seperti itu.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.34 WIB)</p>	
	<p>“Kalo pendidikan ini begini mas. Ini alhamdulillah sudah berjalan 2 tahun ini, bagi putra-putri karyawan, baik ustadz maupun amil, yang bekerja di ma’had, dan menyekolahkan putra-putrinya di</p>	

	<p>ma'had, bebas uang SPP mas.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.34 WIB)</p>	
	<p>“Iya, seperti itu. Cuma paling nanti kita paling bayar daftar ulang tahunan lah, itu aja. Kan sekolah tetap butuh untuk operasional kan gitu.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.35 WIB)</p>	
	<p>“Syahriahnya bebas, iya. Itu dari semua tingkatan mas, ya semua dari KB-RA, MI, IMTAQ Shighor sampe ke Sekolah Tingginya.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.35 WIB)</p>	
	<p>“Kalo kesehatan gini mas. Kalo kesehatan nanti kita sistemnya ta'awun mas. Jadi bagi karyawan yang tetap kita minta untuk ta'awun perbulannya kita potong gaji 50.000,-” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.36 WIB)</p>	
	<p>“Nanti gini, kalo yang klinik kita memang fasilitasi gratis untuk karyawan. Untuk karyawan, untuk ustadz-ustadznya gratis. Nanti diklaimkan ke ma'had. Kemudian nanti kalo ada yang operasi, atau yang lain lah yang dilakukan di luar poliklinik, nanti bisa diklaimkan ke ma'had.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.37 WIB)</p>	
	<p>“Tetep gini mas. Jadi ada ketentuannya, ada ketentuan nominal. Kalo misalnya begini mas, misalnya kalo yang rawat inap 2.000.000 operasi 4.000.000 kita mengcovernya di situ. Kalo misalnya lebih, ya berarti nanti kan dilebihnya itu bisa, lebihnya itu ditanggung pribadi gitu lho mas. Tapi memang kita konsepnya ta'awun, jadi saling membantu lah gitu loh. Otomatis kan gak ada rasa wah aku pengen loro wes bayar kan gitu hehe beda konsep dengan bpjs hehe” (Mubin –</p>	

	Kepala Personalia, 13/01/18 10.38 WIB)	
Ustadz Apip	<p>“Ya ada apresiasi. Tetap kita nyampaikan kepada mereka, siapapun yang memang berhak untuk mendapatkan penghargaan, ya akan kita berikan penghargaan.” (Apip – <i>Mudir Ma’had</i>, 29/01/18 09.46 WIB)</p>	
	<p>“Ya bentuknya macem-macem. Ada setiap tahun itu kita adakan kaya rihlah. Rihlah itu bebas, itu masa-masa santai. Kemudian yang kedua, penghargaan bagi mereka yang sudah loyalitas tinggi, kemudian prestasi yang bagus. Kita berangkatkan umroh atau haji. Kalo untuk umroh ya tetap kita pilih siapa di antara mereka yang berhak. Kalo haji, kita hanya bisa mendaftarkan saja. Kita daftarkan haji. Haji kedutaan itu, nanti kalo diterima dari kedutaan berarti ya berangkat. Karena kita gak bisa mengotak-atik jadwal haji. Kita cuma bisa mendaftarkan haji. Kemudian yang ketiga, untuk mereka-mereka ustadz yang sudah lama, guru tetap, loyalitas tinggi, pun amil-amil yang sudah lama, itu diberikan fasilitas rumah. Perumahan yang dia nyicil, nyicil terusss sampe selesai, dan itu akan jadi hak milik dia. Kaya perumahan ustadz itu, itu dari ma’had semua dari yayasan. Kemudian dikasihkan karena apresiasi terhadap beliau-beliau, tapi tetap beliau nyicil.” (Apip – <i>Mudir Ma’had</i>, 29/01/18 09.46 WIB)</p>	
	<p>“Jadi hak milik. Walaupun ciciliannya memang gak kaya KPR, sekian juta. Itu cukup membantu, sangat ringan, dan akhirnya tetap sampai punya rumah. Ya itu walaupun semuanya ini masih ustadz. Kenapa? Karena amil-amil itu lebih kaya dari ustadz.” (Apip – <i>Mudir Ma’had</i>,</p>	

	29/01/18 09.48 WIB)	
	“Mereka punya rumah sendiri rata-rata kan. Tapi yang rutin itu umroh.” (Apip – <i>Mudir Ma’had</i> , 29/01/18 09.49 WIB)	
	“Tiap setahun sekali mesti ada yang kita umrohkan, baik ustadz maupun amil. Dan tolak ukurnya itu tadi loyalitas, kemudian prestasi kerja, dan qur’an. Bukan banyak-banyakan qur’an sebetulnya, tetapi bagaimana peran mereka untuk qur’an. Termasuk juga kehadiran mereka di program-program kajian yang diadakan oleh ma’had.” (Apip – <i>Mudir Ma’had</i> , 29/01/18 09.49 WIB)	
	“Itu setiap tahun, tapi itu rata kan semuanya. Nah kemudian kalo tunjangan-tunjangan yang lain yang ada di sini yang rutin tiap bulan itu sembako. Itu sembako dari yayasan, beras ya. Kalo sembako yang lengkap itu biasanya di momen-momen tertentu. Tapi beras itu setiap bulan sekali semua ustadz dan karyawan, dia dapet, itu dari yayasan. Kemudian juga ada beberapa momen seperti Idul Fitri di luar THR. THR ada sendiri. Kemudian ada tambahan yang lain. Kalo THR kan itu sudah sistem, setiap mereka pasti akan dapet THR. Cuma ada yan lain kita alokasikan untuk yang itu.” (Apip – <i>Mudir Ma’had</i> , 29/01/18 09.51 WIB)	
	“Kalo untuk kesehatan tetep ada uang. Kita tidak memaksakan semuanya, tetapi ada uang kesehatan setiap bulan kita tarik dari mereka yang mau.” (Apip – <i>Mudir Ma’had</i> , 29/01/18 09.52 WIB)	
	“Untuk pendidikan, ada beberapa yang memang ditingkatkan lagi, dia disekolahkan lagi. Untuk yang ustadz.	

	<p>Nah untuk yang karyawan, tidak semua ada beberapa saja yang staf. Beliau bukan ustadz, tapi staf, dan dia ingin melanjutkan pendidikannya, tafadhol. Dan setelah dia selesaikan, ternyata bisa bermanfaat. Salah satu contohnya, antum tau mas Ari kan?” (Apip – <i>Mudir Ma’had</i>, 29/01/18 09.53 WIB)</p>	
	<p>“Driver MATIQ. Itu kan sudah sekian lama dia jadi driver di situ. Sampai kemudian ada keinginan dari Mas Ari untuk melanjutkan studinya, ya sudah. Tafadhol, dan biaya dicover oleh ma’had.” (Apip – <i>Mudir Ma’had</i>, 29/01/18 09.54 WIB)</p>	
	<p>“Ee UNIVET. UNIVET ambil psikologi. Begitu selesai dari situ, dia tetep jadi driver tapi juga merangkap jadi bagian BP. Karena linear dengan..” (Apip – <i>Mudir Ma’had</i>, 29/01/18 09.54 WIB)</p>	
	<p>“Nah jikalau ada hal-hal yang seperti beliau, ya tentu kita sangat dukung. Selama ini yang paling banyak memang dari ngajar, dari ustadz. Ada Ustadz Ahmadiyah yang di STIQ ngambil S2, kemudian Ustadz Andri sama isterinya mau ngambil S2, yang di MIT juga ada Ustadz Amru dan Ustadzah Faridah mau ambil S2, dan semuanya dicover oleh ma’had.” (Apip – <i>Mudir Ma’had</i>, 29/01/18 09.55 WIB)</p>	
	<p>“Nah itu. Kalo yang karyawan ada beberapa unit yang memang menyekolahkan. Termasuk yang di MIT yang termasuk yang paling banyak lah, paling semangat ketika ada amilnya. Ya dia amil, putus sekolah dulu. Nah kemudian udah direkrut, dan loyalitasnya bagus. Ya sudah dia disekolahkan. Atau</p>	

	<p>untuk pekerjaannya gimana caranya kaya di MIT itu dikursuskan. Semua kursus setir mobil. Dan ternyata dengan cara seperti itu sangat bermanfaat. Karena tidak semua orang mau kursus mobil sendiri ya karena harus mengeluarkan dana sendiri kan. Kemudian kalo gak punya mobil. Tapi ketika itu dilakukan unit, oleh lembaga, ya mereka dengan senang hati, dan semuanya kembali ke lembaga. Ada apa-apa ya sudah, sudah jadi sopir semua kan.” (Apip – <i>Mudir Ma’had</i>, 29/01/18 09.56 WIB)</p>	
	<p>“Untuk anak untuk semua amil. Anak amil anak ustadz yang dia sekolah di sini, di unit yang ada di Isy Karima. Itu kita bebaskan syahriah. Ada dua pilihannya. Satu apakah mau dibebaskan SPP, atau daftar ulang? Mereka yang milih. Kalo milih daftar ulang berarti SPP bayar dan seperti itu. Itu yang sudah berjalan sekitar 3 tahun ini.” (Apip – <i>Mudir Ma’had</i>, 29/01/18 09.58 WIB)</p>	
	<p>“Di seluruh unit. Itu yang 3 tahun ya yang kita bebaskan. Sebelum 3 tahun ini untuk seluruh anak-anak ustadz, anak-anak amil yang masuk di sini, itu memang biayanya ditekan tidak seperti yang dari luar. Jadi ada keringanan buat mereka.” (Apip – <i>Mudir Ma’had</i>, 29/01/18 09.59 WIB)</p>	

Sumber: Data Primer Penelitian (2018)

<b>Narasumber</b>	<b>Masalah yang Diteliti</b>	<b>Analisa</b>
	<b>Kompensasi SDM</b>	

Ibu Sri	<p>“Kalo saya alhamdulillah mas hehe tercukupi hehe cukup lah hehe lha apa yo, semua sudah terbantu.” (Sri – Karyawan, 11/01/18 13.16 WIB)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Program kompensasi gaji pokok yang diterapkan pada karyawan adalah setiap bulan.</li> <li>2. Bonus didapatkan oleh karyawan pada saat terdapat kegiatan-kegiatan besar organisasi di mana karyawan menjadi panitia pada kegiatan tersebut.</li> <li>3. Tunjangan juga didapatkan setiap bulan berupa sembako, dan THR serta tunjangan Ramadhan.</li> <li>4. Adapun tunjangan non ekonomis berupa kesempatan belajar Al Qur’an dan lingkungan bersama hafidz-hafidzah.</li> </ol>
	<p>“Iya ada mas, ada. Kalo gaji pokok ya gaji pokok. Misalkan ada bonus-bonus gitu ya, misalkan dari unit pendidikan gitu. Misalkan pas ada wisuda atau pas pendaftaran gitu, ada bonusnya untuk karyawan.” (Sri – Karyawan, 11/01/18 13.17 WIB)</p>	
	<p>“Hehe ya kalo saya seneng sih mas di sini, apa namanya, ya nyaman gitu lho di sini, jadi disamping rumah dekat, itu lho di sini kan kehidupan sehari-harinya sama hafizh-hafizhah, jadi bisa menimba ilmu di sini.” (Sri – Karyawan, 11/01/18 12.46 WIB)</p>	
	<p>“Ya alhamdulillah ya mas, selama di sini itu perbedaannya kehidupan di luar sama di sini, kalo dulu saya masih awam sekali, dulu juga saya masih belum pake jilbab. Dan alhamdulillah di sini bisa belajar Al Qur’an misalkan, ya banyak lah ilmu yang ditimba di sini, bisa belajar terus, bisa dekat dengan Al Qur’an.” (Sri – Karyawan, 11/01/18 12.48 WIB)</p>	
Bapak Jumadi	<p>“Kalo gaji ya tiap bulan.” (Jumadi – Karyawan, 25/01/18 06.25 WIB)</p>	
	<p>“Kalo bonus dari ma’had enggak. Tapi kalo kita ada acara, seperti ada kegiatan amil setiap Kamis itu. Nah itu nanti dari ma’had itu ada. Ya itu tiba-tiba ada gitu lho. Trus ada kegiatan dauroh. Nah kita panitia dapet. Kaya Ustadz-ustadz itu kan juga, dari ma’had dapet, tapi kalo ngajar kan juga dapet gitu lho. Trus ada kaya apa itu yang bikin website-website gitu, kan dapet dari sananya. Ya yang kreatif</p>	

	<p>lah. Intinya kita gajinya sama. Tapi kalo kita kreatif ya kita dapet tambahan lagi gitu.” (Jumadi – Karyawan, 25/01/18 06.25 WIB)</p>	
	<p>“Iya. Sekarang gini mas. Kalo misal saya digaji 15 gram emas mas tiap bulan. 15 gram itu besar lho mas.” (Jumadi – Karyawan, 25/01/18 06.27 WIB)</p>	
	<p>“Lha trus dibandingkan dengan saya di ma’had, di lingkungan saya, di kampung saya. Ini saya lebih milih ini mas.” (Jumadi – Karyawan, 25/01/18 06.27 WIB)</p>	
	<p>“Lha misal aku kalo gaji 100.000,- nerimo, ayem mas. Tapi yo gaji puluhan juta tapi gak barokah opo iku, cepet enteke. Intine kerjo iku yo lingkungan mas, wayahe mangan yo iso mangan, wayahe sholat yo iso sholat, iku gaji seng paling gede mas.” (Jumadi – Karyawan, 25/01/18 06.28 WIB)</p>	
	<p>“Wo lha iyo mas. Kalo kita pengen dapet gaji dari Allah itu ukurannya jangan nominal mas. Lha gaji niku seng penting nerimo mas, mesti penak. Dari pada gaji 200 juta tapi a terimo, yo dikorupsi lah. Tapi gaji 200.000 tapi nerimo, insya Allah ayem mas. Karena di ma’had itu lingkungan mas. Nek njenengan mpun marem, penak lah.” (Jumadi – Karyawan, 25/01/18 06.29 WIB)</p>	
<p>Ustadz Anto</p>	<p>“Hehe kompensasi ya yang pasti pertama gaji pokok pasti ada. Lalu ya tadi itu, dari bonus dan tunjangan-tunjangan tadi itu. Lalu apa lagi ya. Udah itu semua tadi kayaknya hehe.” (Anto – Guru, 20/03/18 19.54 WIB)</p>	
	<p>“Kalo fasilitas saya ya paling mobil</p>	

	<p>ma'had itu untuk akomodasi pulang pergi aja. Itu aja kayaknya, kalo kaya ustadz-ustadz itu kan mungkin ada rumah dan sebagainya ya. Kalo saya ya gak ada, ya karena udah ada rumah di solo kan hehe.” (Anto – Guru, 20/03/18 19.55 WIB)</p>	
	<p>“Kalo lingkungan ini sebenarnya ya salah satu yang membuat saya nyaman sih di sini, bisa betah juga. Ya mungkin karena ini pondok pesantren ya, apalagi yang ngafalin qur'an kan masya Allah. Jadi, gimana ya, enak aja gitu suasananya. Ya walaupun mungkin santrinya di kelas pada ngantukan kan tapi ngantuknya dia itu karena ngafalin qur'an gitu lo hehe. Ya kalo lingkungan saya rasa sangat kondusif untuk di sini, tapi ini objektif saya ya. Mungkin orang kan beda-beda.” (Anto – Guru, 20/03/18 19.56 WIB)</p>	
<p>Ustadzah Halimah</p>	<p>“Kompensasi sebagai guru KB-RA mungkin sama ya seperti guru-guru pada umumnya. Ada gaji pokok, lalu THR sama Ramadhan tadi, lalu bonus kalo ada kegiatan, lalu berobat kesehatan tadi. Kalo lingkungan mungkin itu yang paling saya rasakan ya mas, karena mungkin ini kan di lingkungan ma'had, banyak yang ngafalin qur'an. Anak-anak juga kita suruh untuk ngafalin qur'an, tapi kan otomatis gurunya dulu yang harus sudah hafal kan ya. Ya kalo dari segi lingkungan alhamdulillah di Isy Karima ini sangat mendukung sekali, apalagi saya yang backgroundnya awam ini mas, bisa ya sambil memperdalam ilmu agama juga gitu kan, lewat kajian-kajian, kelas tahsin dan lain sebagainya.” (Halimah – Guru, 21/03/18 13.28 WIB)</p>	
	<p>“Iya kalo saya begitu, dan saya yakin pun dengan guru-guru yang lain juga saya</p>	

	<p>yakin mereka kalo ditanya juga berpendapat yang sama dengan saya.” (Halimah – Guru, 21/03/18 13.32 WIB)</p>	
Ustadz Mubin	<p>“Ya kalo gaji pokok tetep tiap bulan mas.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.42 WIB)</p>	
	<p>“Iya jadi nanti gini, jadi nanti besarnya nanti tergantung posisi yang dia dapatkan. Nah kadang-kadang kalo ustadz-ustadz ini kan rata-rata nanti juga ngajar lintas unit mas, gitu lho. Misalnya saya, saya nanti kan di kantor ini, nah otomatis saya dapat mukafaah dari idaroh. Kemudian kok nanti ada unit lain, misalnya Aliyah mau make saya, itu nanti dia ngasih ke saya, seperti itu. Kalo nanti ada unit lain lagi mau pakek saya, ya berarti dia harus ngasih ke saya, begitu. Jadi unit tersebut bertanggungjawab terhadap kesejahteraan ustadz yang dia pake walaupun sudah ada di idaroh, atau sudah di unit yang lain, gitu lho. Misalnya antum, antum ngajar di Aliyah, otomatis nanti antum dapet dari Aliyah. Kok nanti antum jadi musyrif tahfizh, otomatis mas’ul tahfizh akan memberikan sedikit mukafaah ke antum, gitu lho mas.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.42 WIB)</p>	
	<p>“Oh enggak enggak enggak. Kalo dulu sekitar 4 tahun yang lalu, seperti itu mas masihan. Cuma kok kita ternyata lihat jam kerjanya cukup padet lintas unit, sekarang ada di MI, nanti di Aliyah, besok di STIQ misalnya begitu ya mas. Akhirnya kita sudah, karena sudah sekarang otonomi masing-masing unit, akhirnya nanti ketika kompensasinya setiap unit tersebut memake ustadz yang dia pake ya otomatis dia harus</p>	

	<p>memberikan sedikit untuk ustadz tersebut.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.43 WIB)</p>	
	<p>“Iya iya iya. Tapi nanti bukan berarti gini mas, rekrutmennya satu pintu terus idaroh memberikan mukafaah itu tidak. Tetep rekrutmen dari ma’had, yang nentukan ma’had, diterima atau tidaknya. Nanti baru mukafaah di masing-masing unit.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.44 WIB)</p>	
Ustadz Apip	<p>“Perbulan iya.” (Apip – <i>Mudir Ma’had</i>, 29/01/18 10.00 WIB)</p> <p>“Sebetulnya satu relatif. Jumlah itu relatif. Walaupun jumlah besar tapi gaya hidupnya gak dirubah pasti gak mencukupi. Dan sampe saat ini masih belum mencukupi. Artinya kemampuan ma’had yang diberikan kepada mereka itu sebetulnya masih terlalu kecil. Bahkan beberapa di antara amil kita, di bawah UMR. Hanya dari beberapa yang ngobrol lah, banyak di antara mereka yang merasakan sebetulnya mukafaahnya sedikit, tetapi wujud dari mukafaah itu ada. Misalnya saya punya mukafaah banyak nih, tapi gak cukup. Sementara yang lain, dia punya mukafaah sedikit, tapi kok cukup. Artinya keinginan ini terwujud dengan mukafaah yang sedikit itu. Artinya apa sebetulnya di situ mereka mengatakan gaji saya di sini sedikit, tapi berkah. Yang diberikan ma’had sedikit banget lah, dibanding dengan apa yang sudah mereka kerjakan, apa yang sudah mereka lakukan untuk ma’had ini masih terlalu jauh ya, bahkan di bawah UMR. Di bawah UMR kan berarti di bawah 1 juta ka gitu lho. Sementara amanah yang dipegang sangat berat. Kita belum</p>	

	<p>mampu untuk bisa sampai di situ. Tapi mereka-mereka semua mengatakan alhamdulillah di sini berkah. Jadi anak-anak juga semuanya bisa sekolah, kemudian di rumah juga gak susah banget lah, gak dililit hutang yang banyak. Dan mereka bilang, saya di sini lebih tenang dari pada di luar. Dan kata-kata semacam ini bukan satu dua, tetapi banyak, banyak dari sekian karyawan yang mengatakan. Walaupun untuk yang baru-baru biasanya akan kaget. Karena dulu dapet mukafaah banyak, begitu sampai di sini kok joglek. Itu banyak di awal-awal. Tapi lambat laun, mereka sudah bisa melihat pola yang ada. Di samping juga kita tidak memperbanyak di mukafaah, tapi lebih memperbanyak di tunjangan-tunjangan yang sifatnya insidental. Mungkin ada rizki, ya sudah kita bagi-bagi sama mereka semuanya. Kita lebih banyak di situnya.” (Apip – <i>Mudir Ma’had</i>, 29/01/18 10.01 WIB)</p>	
	<p>“Yo ada, makanya dari yayasan sudah meminta berkali-kali. Paling tidak standar UMR. Itu paling tidak. Standar minimal itu ya sama lah UMR. Yang datang ke sini itu sudah UMR di atas satu juta kan. Kalo di sini mungkin satu tiga kalo gak salah. Ya cuma kembali satu, kemampuan dari ma’had juga belum mampu jadi ya, ya kita tetep berjalan seperti ini. Mudah-mudahan dari sini nanti sedikit-sedikit bisa. Kalo dari Ustadz Syihab sendiri beliau punya cita-cita, semua yang datang ke Isy Karima gajinya melebihi PNS. Itu yang dari Ustadz Syihab, tapi semuanya itu sukses. Saat ini masih ada yang di bawah UMR,</p>	

	<p>terutama yang baru-baru itu masih di bawah UMR, bertahap lah. Jadi Ustadz Syihab ingin semua yang datang ke Isy Karima itu dia merasa bangga. Karena sekarang banyak orang, gaji itu yo pokoknya kalo PNS itu banyak orang yang rebutan, tapi kalo dateng ke pesantren ya jarang. Karena memang dari satu sisi ya wajar, kehidupannya seperti itu, mukafaah kecil. Dari yayasan ingin lebih besar dari gaji PNS. Ya wes doanya aja hehe” (Apip – <i>Mudir Ma’had</i>, 29/01/18 10.05 WIB)</p>	
	<p>“Apa ya. Ya kalo dilihat dari rekrutmen, pembinaan, mukafaah ya sebagaimana ma’had pada umumnya lah ya. Yang berbeda memang ya itu kita berusaha semaksimal mungkin untuk menjadikan Al Qur’an, tahfizhul qur’an sebagai rutinitas kita. Di seluruh aspek yang ada di ma’had ini. Di seluruh unit, dan baik itu santri, ustadz, ataupun amil. Namun memang saya teringat Ustadz Syihab itu pernah bilang kalo kita itu manajemennya ya manajemen langit. Maksudnya kalo dari sisi profit, itu bisa terjadi kalo saldo kita di bulan ini itu nol. Trus kalo ditanya nanti gimana untuk menggaji ustadz dan karyawan. Ya tawakkal ‘alallaah. Insha Allah Allah akan memberikan jalan keluar lain. Itu sih intinya.” (Apip – <i>Mudir Ma’had</i>, 29/01/18 10.13 WIB)</p>	

Sumber: Data Primer Penelitian (2018)

Narasumber	Masalah yang Diteliti	Analisa
	Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)	
Ibu Sri	“Kalo karyawan berhenti itu ya ada, tapi	1. Setiap karyawan telah

	<p>ya kembali ke sini lagi lho mas hehe” (Sri – Karyawan, 11/01/18 13.30 WIB)</p>	<p>ada SOP sejak awal kali bergabung.</p>
	<p>“Iya, dia keluar dari sini, trus kerja di luar gitu sampe mungkin tahunan apa ya satu tahunan gitu malah kembali lagi hehe” (Sri – Karyawan, 11/01/18 13.30 WIB)</p>	<p>2. Ketentuan pemberhentian hanya karena alasan <i>syar’i</i>, seperti mencuri, merokok, zina, dan lain-lain.</p>
	<p>“Kalo yang diberhentikan kayaknya juga ada pernah.” (Sri – Karyawan, 11/01/18 13.31 WIB)</p>	<p>3. Pengunduran diri rata-rata dikarenakan alasan pribadi.</p>
	<p>“Iya kayaknya juga melanggar. Melanggar gitu lho mas. Misalkan harusnya jaganya harus di situ, malah mungkin ke mana-mana, pas ada tamu mau masuk malah gak ada.” (Sri – Karyawan, 11/01/18 13.31 WIB)</p>	<p>4. Tahapan PHK sebelum pemberhentian yaitu teguran, SP1, SP2 dengan tetap ada pembinaan.</p>
	<p>“Iya awal mau masuk ke sini udah ada SK nya gitu to. Misalkan melanggar aturan di sini diperingatin satu kali, diperingatin sampe tiga kali berarti ya siap berhenti.” (Sri – Karyawan, 11/01/18 13.32 WIB)</p>	
<p>Bapak Jumadi</p>	<p>“Alhamdulillah kalo ma’had itu punya kebijakan mas. Itu kalo pemberhentian itu kalo di ma’had itu yang bersifat syar’i. Contohnya mencuri, merokok, apalagi zina. Kalo ma’had itu memberhentikan karyawan itu karena syar’i.” (Jumadi – Karyawan, 25/01/18 06.28 WIB)</p>	
	<p>“SOP itu ada, kan sekarang udah kaya perusahaan itu to.” (Jumadi – Karyawan, 25/01/18 06.31 WIB)</p>	
	<p>“Iya kalo yang berhenti sendiri itu biasanya karena faktor ekonomi.” (Jumadi – Karyawan, 25/01/18 06.32 WIB)</p>	
	<p>“Ya ada aja, kan sama saja to di tempat lain juga seperti itu. Kok aku kerjo neng</p>	

	<p>kene trus ora nyukupi trus kan dia keluar. Tapi kalo dia mencari lingkungan, istiqomah seperti saya ini. Kerjo iku kalo identiknya materi, wo ra kerasan mesti itu.” (Jumadi – Karyawan, 25/01/18 06.32 WIB)</p>	
	<p>“Kalo di sini yang udah jadi karyawan tetap gak ada. Tapi kalo masih masa training, baru itu ada. Kalo training itu kan baru, training itu kan 6 bulan.” (Jumadi – Karyawan, 25/01/18 06.33 WIB)</p>	
	<p>“Iya training dulu. Tapi ada itu dulu temen saya. Dia metu, trus dia udah nyaur utang nyaur utang, dia masuk sini lagi. Sak anak bojone digowo ke sini.” (Jumadi – Karyawan, 25/01/18 06.33 WIB)</p>	
	<p>“Iya berhenti sendiri. Lha gak cukup. Mungkin seperti itu lah. Dia juga gak cerita juga, aku juga gak tau. Kemungkinan seperti itu lah.” (Jumadi – Karyawan, 25/01/18 06.33 WIB)</p>	
Ustadz Anto	<p>“Iya pasti ada. Dulu pas awal ya ada SOPnya, tata tertib pelanggaran. Kalo melanggar ini nanti SP 1, lalu SP2 sampe diberhentikan itu tetap ada.” (Anto – Guru, 20/03/18 19.58 WIB)</p>	
	<p>“Kalo yang terkena pelanggaran alhamdulillah setau saya ya, itu gak ada sih. Kalo yang mengundurkan diri itu ada beberapa.” (Anto – Guru, 20/03/18 19.58 WIB)</p>	
	<p>“Kalo yang mengundurkan diri itu ya biasanya sih karena sudah sibuk di luar mas. Mungkin di luar sudah pegang ini itu, sudah ada amanah ini itu yan mau gak mau kan rata-rata kalo yang MATIQ</p>	

	<p>ini kan guru-gurunya kebanyakan dari Karanganyar ya mas. Karena terkendala jarak juga mungkin, jadi ya seperti itu.” (Anto – Guru, 20/03/18 19.59 WIB)</p>	
Ustadzah Halimah	<p>“Iya ada. Nanti kalo melanggar yang ini akan dikenakan peringatan dari ma’had. Lalu kalo masih melanggar lagi akan diperingatkan lagi. Ya kalo masih bandel ya terakhir nanti akan dikeluarkan gitu.” (Halimah – Guru, 21/03/18 13.33 WIB)</p>	
	<p>“Kalo pelanggaran ya tentu ada, tapi paling hanya pelanggaran-pelanggaran kecil aja. Nanti dari kepala sekolah langsung mengingatkan atau menegur gurunya, trus ya udah selesai gitu. Jadi gak ada yang sampe besar berlarut-larut gitu gak ada sih.” (Halimah – Guru, 21/03/18 13.35 WIB)</p>	
	<p>“Nah kalo mengundurkan diri baru ada, ada beberapa. Biasanya karena ikut pindah suami sih. Karena kan kalo di KB-RA semuanya gurunya akhwat ya. Ya jadi biasanya kalo suaminya pindah kerja gitu ke luar kota atau ke mana gitu kan ya harus ikut juga. Jadinya ya mereka karena terkendalan sama jarak akhirnya mengundurkan diri sebagai guru.” (Halimah – Guru, 21/03/18 13.36 WIB)</p>	
	<p>“Ini mungkin biasanya karena sibuk di keluarganya juga. Mungkin pas habis melahirkan lagi, trus kan di rumah juga masih ada punya anak yang kecil-kecil. Ya kan kalo ditinggalkan gak bisa, jadi ya mungkin lebih fokus ngurusin anak dulu gitu. Biasanya seperti itu.” (Halimah – Guru, 21/03/18 13.38 WIB)</p>	
Ustadz Mubin	<p>“Iya, nanti begini mas. Jadi nanti teguran-teguran itu akan disampaikan misalnya begini, ada pelanggaran yang dilakukan</p>	

	<p>oleh biasanya kan kita rapat bulanan. Nah nanti peringatan-peringatan itu nanti akan disampaikan dari kepala unit ke orang terkait ya, ke ikhwah terkait. Nah kemudian, baru sampe SP 3 kok tidak ada perbaikan, baru nanti personalia yang akan menurunkan SK pemberhentian. Iya, tapi tetep begini mas. Tetep tidak begitu langsung apa namanya, pelanggaran langsung ditindak tidak. Tetep ada pembinaan.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.45 WIB)</p>	
	<p>“Ada satu, itu ada satu tok dari dulu sampe sekarang hehe” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.47 WIB)</p>	
	<p>“Iya cuma satu hehe nah qodarullaah sudah kita bina baik-baik, kok gak bisa diperbaiki ya kan, otomatis ketika kemaksiatan kita biarkan kan tetap akan berpengaruh ke keberkahan kita mas hehe” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.47 WIB)</p>	
	<p>“Sementara ada yang resign mas, ada yang resign tiga atau empat orang, rata-rata mereka memang ada yang memang karena sudah repot di rumah tangga ya akhirnya dia resign. Hanya itu aja sih mas. Resign pribadi yang tidak ada kaitannya dengan ketenagakerjaan lah ibaratnya. Dengan kita baik-baik aja, cuma memang ada tugas yang memang harus diselesaikan, akhirnya ya dia resign.” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.48 WIB)</p>	
	<p>“Ya tetep gini mas. Tetep alhamdulillah untuk sementara proses SP dan lain sebagainya kita berjalan dengan baik ya. Jadi memang jenenge tego ra tego yang gimana lagi. Cuman kita kan sudah</p>	

	<p>berusaha memediasikan antara pihak karyawan dengan ma'had sebaik mungkin gitu lho mas, seperti itu. Karena ketika satu dipertahankan dengan berbagai hal, otomatis kan suu'ul khuluqi yu'thi gitu lho mas. Dia akan berpengaruh ke yang lain. Iya sementara gerbong dakwah kita ini kan akan terus berjalan hehe” (Mubin – Kepala Personalia, 13/01/18 10.50 WIB)</p>	
Ustadz Apip	<p>“Tetep ada. Tetep ada ketentuan-ketentuan PHK. Ketika dia melakukan pelanggaran-pelanggaran, kalo yang syar'i itu langsung. Tetep ada peringatan-peringatan dulu, ada SP1, SP2 itu tetep ada.” (Apip – <i>Mudir Ma'had</i>, 29/01/18 10.07 WIB)</p>	
	<p>“Kalo yang mengundurkan diri ada. Kalo yang diberhentikan masih jarang. Ada saya kira ada, tapi jarang. Tapi yang kalo mengundurkan diri, itu ada.” (Apip – <i>Mudir Ma'had</i>, 29/01/18 10.08 WIB)</p>	
	<p>“Biasanya pada gak terbuka sih. Mereka gak terbuka. Ketika ditanya, mukafaahnya kurang? Ternyata bukan itu. Kebanyakan ada, ya ada masalah yang lain. Walaupun saya berpandangan juga tetep salah satunya ada masalah itu. Ada yang lain mungkin karena pindah tempat, sehingga harus keluar. Jarak yang terlalu jauh. Terutama di staf amil. Staf amil itu ada beberapa yang mengundurkan diri. Tapi kalo yang kita beri surat diPHK, itu masih jarang. Dan kita berusaha untuk tidak mempermudah di sisi itu. Karena susah cari orang.” (Apip – <i>Mudir Ma'had</i>, 29/01/18 10.08 WIB)</p>	
	<p>“Selama ma'had berdiri mungkin sekitar</p>	

	<p>10-15 orang, dari sekian tahun itu. Yang tau detailnya mungkin Ustadz Awang. Saya cuma tau beberapa saja. Ya bisa juga lebih.” (Apip – <i>Mudir Ma’had</i>, 29/01/18 10.10 WIB)</p>	
	<p>“Kalo yang diberhentikan itu seingat saya mungkin satu atau dua.” (Apip – <i>Mudir Ma’had</i>, 29/01/18 10.10 WIB)</p>	
	<p>“Ada memang ada indisipliner yang diulang-ulang.” (Apip – <i>Mudir Ma’had</i>, 29/01/18 10.10 WIB)</p>	
	<p>“Sesuai jobnya. Kalo yang melanggar syar’i dulu sempet satu orang. Tapi duluu banget. Zaman antum jadi santri.” (Apip – <i>Mudir Ma’had</i>, 29/01/18 10.11 WIB)</p>	
	<p>“Ada satu orang. Itu langsung dikeluarkan karena memang melanggar syar’i.” (Apip – <i>Mudir Ma’had</i>, 29/01/18 10.11 WIB)</p>	

Sumber: Data Primer Penelitian (2018)

**LAMPIRAN IV: DESKRIPSI PEKERJAAN SALAH SATU UNIT MTQ ISY  
KARIMA – MADRASAH ALIYAH TAHFIZHUL QUR’AN (MATIQ) ISY  
KARIMA**

**A. TUGAS KEPALA MADRASAH**

1. Mengatur penyelenggaraan proses belajar mengajar.
2. Mengatur penyelenggaraan urusan tata usaha / administrasi Madrasah.
3. Mengatur penyelenggaraan kepegawaian
4. Mengatur penyelenggaraan urusan keuangan Madrasah
5. Mengatur penyelenggaraan urusan sarana dan fasilitas Madrasah
6. Mengatur penyelenggaraan urusan perpustakaan dan Labolaturium
7. Mengatur pembinaan kesiswaan
8. Mengatur hubungan antara pemimpin, guru dan pegawai
9. Menyelenggarakan hubungan dengan Ma’had, orang tua siswa dan masyarakat
10. Melakukan pengendalian pelaksanaan seluruh kegiatan di Madrasah
11. Melakukan tugas lain yang diberikan oleh atasan / Ma’had.

**B. TUGAS WAKIL KEPALA MADRASAH BIDANG KURIKULUM**

1. Menyusun program pembelajaran.
2. Menyusun pembagian dan uraian tugas guru.
3. Menyusun jadwal pelajaran.
4. Menjabarkan kalender pendidikan.
5. Menyusun dan mengelola evaluasi belajar.
6. Menyiapkan administrasi wali kelas, guru, perpustakaan, labolaturium dan guru piket.

7. Mengkoordinir guru inti.
8. Membantu kepala Madrasah dalam supervisi kelas.
9. Menjalankan kerjasama dengan instansi terkait.
10. Membuat laporan pelaksanaan tugas kepada kepala Madrasah.

#### C. TUGAS WAKIL KEPALA MADRASAH BIDANG KESISWAAN

1. Menyusun program pembinaan kegiatan kesiswaan / OSIS.
2. Menegakkan tata tertib di kalangan siswa.
3. Membimbing, mengarahkan dan mengendalikan proses pemilihan pengurus OSIS.
4. Melaksanakan Penerimaan Siswa Baru (PSB).
5. Melakukan pemilihan siswa teladan dan calon siswa penerima beasiswa.
6. Membuat laporan pelaksanaan tugas secara berkala kepada kepala Madrasah.

#### D. TUGAS WAKIL KEPALA MADRASAH BIDANG SARANA

1. Menyusun program pengadaan, pemeliharaan dan pengamanan barang inventaris milik Madrasah.
2. Mendayagunakan sarana dan fasilitas Madrasah.
3. Menjaga stabilitas kesejahteraan guru dan pegawai
4. Melaksanakan tugas temporer kepala Madrasah.
5. Menyusun laporan pelaksanaan tugas kepada kepala Madrasah.

#### E. TUGAS KEPALA TATA USAHA

1. Bertanggung jawab atas berlakunya garis kebijakan kepala Madrasah di bidang ketata usahaan.
2. Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan administrasi Madrasah.

3. Membina staf TU dalam melaksanakan tugas.
4. Menyusun program pembinaan administrasi Madrasah.
5. Membantu kepala Madrasah dalam mengelola keuangan rutin, dan uang sarana.
6. Membuat dan menyajikan data-data statistik tentang keadaan dan perkembangan Madrasah.
7. Mengelola sarana dan fasilitas Madrasah.
8. Mengurus administrasi kepegawaian.
9. Membuat laporan berkala pelaksanaan tugas kepada kepala Madrasah.

#### F. TUGAS WALI KELAS

1. Menyelenggarakan kegiatan administrasi kelas.
2. Melaksanakan supervisi di kelas binaannya (proses KBM, BP, pengayaan dan pengembangan diri).
3. Membuat biodata siswa.
4. Memonitor tabiat siswa.
5. Senantiasa meningkatkan keimanan dan ketaqwaan siswa.
6. Membantu cara belajar siswa.
7. Mengetahui jumlah anak didiknya.
8. Mengetahui identitas anak didiknya.
9. Mengetahui kehadiran siswanya.
10. Mengetahui masalah yang dialami anak didiknya dan sekaligus menyelesaikannya.
11. Mengadakan penilaian kelakuan dan kerajinan siswa.
12. Memperhatikan kerapian dan kesehatan anak didiknya.
13. Membina suasana kekeluargaan dan kebersamaan anak didik.

14. Menyusun laporan pelaksanaan tugas wali kelas.

#### G. TUGAS PEMBINA OSIS

1. Mengkoordinasi kegiatan siswa atau pengembangan diri.
2. Bertanggung jawab atas pelaksanaan tata tertib Madrasah di kalangan siswa
3. Bertanggung jawab atas kinerja Pengurus OSIS.
4. Menyelenggarakan Latihan Kepemimpinan Dasar Madrasah (LKDM).
5. Menyusun laporan pelaksanaan tugas kepada Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan.

#### H. TUGAS PEMBINA UBUDIYAH

1. Mengkoordinir kegiatan IMTAQ yang dilakukan setiap hari Sabtu.
2. Menilai dan mengevaluasi pelaksanaan IMTAQ.
3. Mengembangkan potensi siswa dalam seni baca Al-Qur'an, Hifdzil Qur'an dan kaligrafi.
4. Melaksanakan kegiatan Hari Besar Islam.
5. Membuat laporan kepada Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan.

#### I. TUGAS GURU

1. Membuat program perencanaan dalam proses belajar mengajar yang meliputi Program Semester dan Program Tahunan.
2. Membuat Silabus dan RPP.
3. Melaksanakan penilaian / evaluasi dan menganalisa hasil evaluasi.
4. Melaksanakan program remidi.
5. Senantiasa berusaha menjadi guru profesional dengan jalan :
  - a) Memahami kurikulum.

- b) Memahami materi pembelajaran.
  - c) Menggunakan metode pembelajaran yang variatif dan berorientasi pada active learning.
  - d) Memiliki komitmen yang tinggi.
  - e) Memiliki kedisiplinan yang memadai.
6. Membina anak didik agar memiliki wawasan IMTAQ dan IPTEK yang luas.
  7. Membimbing siswa dalam pengembangan potensi diri.
  8. Senantiasa mengembangkan potensi diri dan wawasan keguruan melalui pelatihan, MGMP, dan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi (Program S1, S2 atau S3).

#### J. TUGAS GURU BP / KOORDINATOR BP

1. Menyusun dan melaksanakan program bimbingan dan penyuluhan.
2. Melaksanakan koordinasi dengan wali kelas.
3. Melaksanakan kerja sama dengan pihak terkait.
4. Mengadakan evaluasi pelaksanaan BP.
5. Menyusun statistik hasil evaluasi BP atas dasar wawancara, home visit, buku pribadi, catatan khusus, dan yang lainnya.
6. Melengkapi dan menertibkan administrasi ketata usahaan BP.
7. Membuat laporan secara periodik kepada kepala Madrasah.

## LAMPIRAN V: DOKUMENTASI

### Narasumber Utama

#### 1. Ibu Sri Wati



Gambar L.1: Wawancara dengan Ibu Sri Wati  
Sumber: Dokumentasi Penulis (2018)



Gambar L.2: Tempat Kerja Ibu Sri Wati  
Sumber: Dokumentasi Penulis (2018)

## 2. Bapak Jumadi



Gambar L.3: Wawancara dengan Bapak Jumadi  
Sumber: Dokumentasi Penulis (2018)



Gambar L.4: Tempat Kerja Bapak Jumadi  
Sumber: Dokumentasi Penulis (2018)

### 3. Ustadz Agus Riyanto



Gambar L.5: Foto Ustadz Agus Riyanto  
Sumber: Dokumentasi Pribadi Narasumber (2018)



Gambar L.6: Tempat Kerja Ustadz Agus Riyanto  
Sumber: Youtube – MATIQ Isy Karima

#### 4. Ustadzah Halimah Sa'diyah



Gambar L.7: Tempat Kerja Ustadzah Halimah Sa'diyah  
Sumber: Youtube – KB-RA Karima Ulya

### Narasumber Pendukung

#### 1. Ustadz Fauzul Mubin



Gambar L.8: Wawancara dengan Ustadz Fauzul Mubin  
Sumber: Dokumentasi Penulis (2018)

## 2. Ustadz Apip Najaruddin



Gambar L.9: Wawancara dengan Ustadz Apip Najaruddin  
Sumber: Dokumentasi Penulis (2018)

## Lain-Lain



Gambar L.10: Foto Ma'had Tahfizhul Qur'an Isy Karima  
Sumber: Dokumentasi Penulis (2018)

## **LAMPIRAN V: BIODATA NARASUMBER PENELITIAN**

### **Narasumber Utama**

#### **1. Narasumber Penelitian I**

Nama Lengkap : Sri Wati  
Tempat, Tanggal Lahir : Blora, 15 Oktober 1976  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Jabatan : Karyawan / Juru Masak  
Pendidikan Terakhir : SMP

#### **2. Narasumber Penelitian II**

Nama Lengkap : Jumadi  
Tempat, Tanggal Lahir : Karanganyar, 24 April 1976  
Jenis Kelamin : Laki-Laki  
Jabatan : Karyawan / Juru Kebersihan Masjid  
Pendidikan Terakhir : SMP

#### **3. Narasumber Penelitian III**

Nama Lengkap : Agus Riyanto  
Tempat, Tanggal Lahir : Magelang, 1 Oktober 1982  
Jenis Kelamin : Laki-Laki  
Jabatan : Guru / Madrasah Aliyah  
Pendidikan Terakhir : S1

**4. Narasumber Penelitian IV**

Nama Lengkap : Halimah Sa'diyah  
Tempat, Tanggal Lahir : Karanganyar, 17 Juni 1980  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Jabatan : Guru / KB-RA  
Pendidikan Terakhir : S1

**Narasumber Pendukung****1. Ustadz Apip Najaruddin****2. Ustadz Fauzul Mubin****3. Narasumber Pendukung Ibu Sri**

Nama : Sutini  
Jenis Kelamin : Perempuan

**4. Narasumber Pendukung Bapak Jumadi**

Nama : Pono Suseno  
Jenis Kelamin : Laki-Laki

**5. Narasumber Pendukung Ustadz Anto**

Nama : Fredy Sularso  
Jenis Kelamin : Laki-Laki

**6. Narasumber Pendukung Ustadzah Halimah**

Nama : Laela Nurbiyati  
Jenis Kelamin : Perempuan

## BIODATA PENULIS



Nama : Rajiv Kusuma Aji

Tempat, Tanggal Lahir : Tanjung, 2 Desember 1993

Jenis Kelamin : Laki-Laki

Agama : Islam

Alamat Asal : Jl. Poros Masingai 1, Upau, Tabalong, Kalimantan Selatan

Orang Tua

1. Ayah : R. Mailani Budaya
2. Ibu : Nur Khasanah

No. HP : 0812 2646 2595

Email : rajivkusumaa@gmail.com

Hobi : *travelling* dan *sharing*.

Riwayat Pendidikan :

1. TK Tunas Muda Masingai 1, Tabalong, Kalimantan Selatan
2. SDN Masingai I.1, Tabalong, Kalimantan Selatan
3. MTs. Muallimin Muhammadiyah Alabio, Hulu Sungai Utara, Kalimantan Selatan
4. MA. Tahfidzhul Qur'an Isy Karima Karanganyar, Jawa Tengah