

KONSEP *TOTAL REWARD* UNTUK MEMBANGUN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA PADA ORGANISASI DAKWAH

Mawehda

STID Al-Hadid Surabaya

Mawehda88@gmail.com

Abstrak: Konsep total reward lahir dari rahim lembaga bisnis di mana karakteristiknya berbeda dengan lembaga dakwah. Organisasi bisnis tidak memiliki SDM yang bersifat pengabdian, ikatan kerja berdasarkan kontrak pekerjaan, pembelajaran dan pengembangan dilakukan fokus pada kemampuan pekerjaan sedangkan aspek aqidah, ibadah, dan akhlak menjadi wilayah pribadi dan banyak hal lainnya. Belum ada penjelasan konsep yang mengadaptasi konsep total reward pada organisasi dakwah. Tulisan ini mencoba untuk mengembangkan konsep total reward yang diadaptasikan dengan karakter unik organisasi dakwah. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif berbasis data kepustakaan sekunder. Hasil studi menunjukkan berdasarkan elemen dasar organisasi dakwah, karakteristik SDM, dan ukuran kinerja dalam organisasi dakwah perlu ada penyesuaian pada komponen upah, komponen penghargaan, komponen pembelajaran & pengembangan karir, dan komponen lingkungan kerja. Konsep total reward pada organisasi dakwah akan menghasilkan model pemberian kompensasi menyeluruh yang unik dan lebih relevan diterapkan pada organisasi dakwah.

Kata Kunci: Kompensasi Total Reward, Organisasi Dakwah, Kinerja SDM

Total Reward Concept to Build Human Resource Performance in Da'wah Organizations.

Abstract: The concept of total reward was born from the womb of a bisnis institution where its characteristics are different from da'wah institutions. Bisnis organizations do not have human resources who are dedicated, work ties are based on work contracts, learning and development is carried out focusing on work abilities while aspects of faith, worship, and morals become personal areas and many other things. There is no explanation of the concept that adapts the total reward concept to da'wah organizations. This paper tries to develop the concept of total reward which is adapted to the unique character of da'wah organizations. The method used is a qualitative approach based on secondary literature data. The results of the study show that based on the basic elements of the da'wah organization, the characteristics of human resources, and performance measures in the da'wah organization, it is necessary to make adjustments to the wage component, the reward component, the learning & career development component, and the work environment component. The concept of total reward in da'wah organizations will produce an overall compensation model that is unique and more relevant to be applied to da'wah organizations.

Keywords: Total Reward Compensation, Da'wah Organization, SDM Performance

Pendahuluan

Organisasi dakwah merupakan wadah untuk menjalankan fungsi dakwah, yang terdiri dari sekumpulan individu (manusia) saling bekerjasama melalui pembagian kerja untuk mencapai tujuan dakwah itu sendiri. Untuk menjalankan organisasi dakwah, aspek manajemen sangat di butuhkan. Munir dan Wahyu Ilaihi dalam buku *Manajemen Dakwah* memberikan pengertian manajemen merupakan serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasi, menggerakkan, mengendalikan dan mengembangkan segala upaya dalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia, sarana, dan prasarana untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.¹ Dalam prinsip manajemen, Zaini Muchtarom menjelaskan manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor yang terpenting.²

Salah satu fungsi manajemen SDM untuk menghasilkan kinerja berkualitas. Robbins, menjelaskan kinerja merupakan hasil yang dicapai dalam pekerjaannya berdasarkan standart yang berlaku untuk suatu pekerjaan.³ Kinerja SDM merupakan kunci utama dan motor penggerak untuk meraih kesuksesan mencapai visi-misi organisasi dakwah. Sebagai apapun visi-misi, program, dan sistem tanpa ditunjang kualitas kinerja SDM maka organisasi dakwah hanya akan bergerak di tempat, bahkan mengalami

kemunduran. Demikian teladan yang dilakukan oleh nabi Muhammad SAW dalam buku "*Rasulullah Way of Managing People*" melakukan pengelolaan SDM agar menghasilkan kinerja yang berkualitas.⁴ Oleh karena itu manajemen SDM dalam organisasi dakwah menjadi keharusan juga merupakan tantangan untuk ditaklukkan.

Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja SDM melalui kompensasi. Tidak sedikit penelitian yang membuktikan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kerja SDM. Salah satunya, penelitian Deny Prasetyo Anggoro dalam judul "Pengaruh kompensasi finansial dan non-finansial terhadap kinerja sumber daya manusia Masjid Nasional Al-Akbar Surabaya," bahwa kompensasi terbukti secara nyata memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.⁵ Penelitian Ahmad Syaiful Bahri dalam judul "Sistem kompensasi pelengkap program layanan karyawan pada organisasi dakwah," jenis penelitian kualitatif, menghasilkan temuan pemberian fasilitas pada karyawan Yayasan Masjid Rahmat Surabaya mampu meningkatkan semangat kerja dan loyalitas terhadap organisasi.⁶ Demikian pandangan Murty dan Hudiwinarsih bahwasanya kompensasi salah satu instrumen memanusiaikan SDM juga fungsi *strategic* untuk mempertahankan SDM dengan memenuhi standart hidup yang layak dan

¹ M. Munir dan Wahyu Ilaihi, *Manajemen Dakwah*, Cetakan 1 (Jakarta: Kenacana Prenada Media Grup, 2006),11.

² Zaini Muchtarom, *Dasar-Dasar Manajemen Dakwah* (Yogyakarta: Al-Amin Press, 1996), 37.

³ Stephen Robbins, *Perilaku Organisasi*, Edisi 8 (Jakarta: Prentice Hall, 2001), 171.

⁴ Haryanto, *Rasulullah Way Of Managing People* (Jakarta: Khalifa, 2008), 77.

⁵ Deni Prasetyo Anggoro, "Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Masjid Nasional Al-Akbar Surabaya" (Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2018).

⁶ Ahmad Syaiful Bahri, "Sistem Kompensasi Pelengkap Program Layanan Karyawan Pada Organisasi Dakwah," *Inteleksia-Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* Vol. 1, no. No. 1 (2019): 63–78.

berimplikasi signifikan terhadap kinerja serta loyalitas pada organisasi.⁷

Penerapan sistem kompensasi banyak dilakukan oleh praktisi manajer dalam organisasi *profit* atau *bisnis*, yang dalam perkembangannya kemudian mulai banyak diterapkan pada organisasi dakwah mengingat nilai pengaruhnya mampu meningkatkan kinerja SDM. Pada organisasi *bisnis* awalnya sistem kompensasi hanya berfokus pada pemberian kompensasi yang bersifat finansial. Pada titik tertentu kompensasi finansial dapat meningkatkan kinerja SDM, setiap SDM akan berpacu untuk mendapatkan keuntungan material. Namun di sisi lain sistem kompensasi ini melahirkan pribadi yang bersifat *transaksional*, SDM dalam sebuah perusahaan dapat dengan mudah berpindah kerja pada perusahaan lain yang memberikan jaminan finansial lebih besar. Dalam rangka memecahkan masalah akan dampak negatif pemberian kompensasi berfokus finansial tersebut, organisasi profesional kompensasi *American Compensation Assosiation* memasukkan aspek kompensasi non finansial guna menyeimbangkan sistem kompensasi melahirkan kompensasi Total Imbalan (*Total Reward*) model *WorldatWork*.⁸

Seakan menampik proses evolusi pemberian kompensasi menyeluruh (*total reward*) yang mulai banyak diterapkan pada perusahaan profit, sebaliknya tidak sedikit organisasi dakwah yang berorientasi sosial dan akhirat alih-alih membangun

profesionalitas cenderung mengedapankan kompensasi bersifat finansial.

Salah satu contoh diterapkan pada lembaga filantropi (LAZ) yang perlahan merambah pada jenis lembaga dakwah lainnya. Sebagai contoh pada lembaga dakwah x memberikan insentif sebesar Rp. 100.000 jika menghadiri rapat/ kordinasi, contoh lain semisal SDM *Fundraising* memperoleh gaji pokok apabila memenuhi ketentuan perolehan dana ZIS tertentu, serta memperoleh insentif 20% dari perolehan dana ZIS. Sisi positifnya melalui kompensasi finansial tersebut pada tenaga profesional *fundraising* akan berpacu melakukan penggalangan dana ZIS sebanyak-banyaknya sehingga perolehan dana ZIS lembaga menjadi meningkat, program dakwah dan sosial dapat berjalan dengan lancar, kesejahteraan SDM meningkat melalui sistem insentif 20% tersebut. Namun, jika organisasi dakwah hanya menekankan pada pemberian kompensasi finansial ada bahaya laten dalam jangka panjangnya. Salah satu bahaya laten tersebut dapat mempengaruhi motivasi SDM dalam bekerja. Motivasi kerja SDM yang semula berlandaskan semangat spiritual kemudian perlahan bergeser berorientasi materialistis dan transaksional. Implikasinya, *agent* dakwah menjadi mudah berpindah profesi pada organisasi lain (tidak setia) yang menjanjikan nilai material lebih besar atau mereka memiliki kinerja tinggi hanya pada program dakwah yang memiliki pundi-pundi finansial yang besar dan lesu pada program yang minim finansial sekalipun bersifat *urgent*.

⁷ Murty Windi Aprilian dan Hundiwinarsih, "Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akutansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya),"

Jurnal The Indonesia Accounting Review Vol. 2, No. 2 (2012): 215–228.

⁸ Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia* Jilid 2, 5.

Apabila organisasi bisnis mulai mempertimbangkan pemberian kompensasi menyeluruh (*total reward*), maka sebagai lembaga berorientasi sosial dan akhirat sudah semestinya memberikan perhatian yang lebih besar. Oleh karena itu mulai mempertimbangkan pemberian kompensasi menyeluruh (*Total Reward*).

Letak permasalahannya konsep *total reward* lahir dari rahim lembaga *bisnis* di mana karakteristiknya berbeda dengan lembaga dakwah. Organisasi *bisnis* tidak memiliki SDM yang bersifat pengabdian, ikatan kerja berdasarkan kontrak pekerjaan, pembelajaran dan pengembangan dilakukan fokus pada kemampuan pekerjaan sedangkan aspek aqidah, ibadah, dan akhlak menjadi wilayah pribadi dan banyak hal lainnya. Sehingga dalam penerapannya sekalipun pada lembaga dakwah X dalam salah satu contoh penelitian penerapan *Total reward* masih banyak diwarnai dengan corak kompensasi upah terukur, penghargaan berupa materi dan fasilitas fisik saja. Seakan melupakan bahwa karakteristik jenis pekerjaan dalam bidang organisasi dakwah tidak semua berurusan dengan keuangan, ada pekerjaan konseptual, kepengajaran, pembinaan moral yang kurang relevan apabila pemberian insentif berdasarkan prosentase hasil. Di samping itu, lembaga dakwah memiliki SDM yang bersifat pengabdian, yang mencurahkan waktu, tenaga, pikiran bisa lebih dari jam kerja pada umumnya (8-10 jam sehari). Bahkan tidak sedikit yang mencurahkan seluruh hidupnya

untuk membangun dan memberdayakan masyarakat hingga ke daerah plosok.

Studi sebelumnya tentang kompensasi adalah tulisan Bahri yang berjudul "Sistem Kompensasi Pelengkap Program Layanan Karyawan pada Organisasi Dakwah."⁹ Tulisan Bahri hanya membahas salah satu komponen *total reward* yakni kompensasi non-finansial. Studi ini dapat menjadi referensi dalam memahami gambaran karakteristik organisasi dakwah dan kaitannya dengan pemberian kompensasi. Studi lainnya tentang kompensasi total adalah tulisan Ong Tze San dan Yip Mei Theen yang berjudul "*The Reward Strategy and Performance Measurement (Evidence from Malaysian Insurance Companies)*."¹⁰ Tulisan tersebut memberikan gambaran prinsip manajemen kompensasi total imbalan mampu membangun kinerja SDM. Namun prinsip umum tersebut berlaku pada konteks objek kajian organisasi jasa asuransi sehingga tidak dapat diterapkan secara langsung pada konteks organisasi dakwah yang memiliki karakteristik berbeda.

Studi lainnya tentang kompensasi total/ menyeluruh adalah tulisan Mawehda yang berjudul "Membangun Kinerja Sumber Daya Manusia, Studi Manajemen Kompensasi Total Imbalan Lembaga Bimbingan Al Qur'an Yayasan X Surabaya."¹¹ Sama halnya dengan studi yang dilakukan Bahri, studi ini hendak memberikan gambaran deskriptif spesifik bentuk kompensasi baik finansial dan non-finansial pada lembaga dakwah spesifik

⁹ Ahmad Syaiful Bahri, "Sistem Kompensasi Pelengkap pada Karyawan Organisasi Dakwah," *Jurnal INTELEKSIA* Vol. 1, No 01 (2019): 63-78.

¹⁰ Ong Tze San dan Yip Mei Theen, "The Reward Strategy and Performance Measurement (Evidence from Malaysian Insurance Companies)," *International*

Journal of Business, Humanities and Technology Vol. 2, No 01 (2012): 211-223.

¹¹ Mawehda, *Membangun Kinerja Sumber Daya Manusia: Studi Manajemen Kompensasi Total Imbalan Lembaga Bimbingan Al Qur'an Yayasan X Surabaya* (Tesis—Universitas Islam Negeri Sunan Ampel, Surabaya, 2017)

yakni lembaga Bimbingan Al Qur'an Yayasan X Surabaya. Studi ini tidak menjelaskan bagaimana adaptasi konsep *total reward* pada organisasi dakwah.

Sehubungan dengan persoalan situasi unik nilai dasar, karakteristik SDM dan ukuran kinerja pada organisasi dakwah, kajian ini hendak mengembangkan konsep *total reward* yang diadaptasikan dengan karakter unik organisasi dakwah. Teori *total reward* yang akan diadaptasikan pada organisasi dakwah adalah Model *total reward* yang dikembangkan oleh Towers Perrin dalam Baron and Armstrong. Towers Perrin menjelaskan model *total reward* melalui komponen kompensasi upah, penghargaan, pembelajaran dan pengembangan karir, serta lingkungan kerja.¹² Teori ini dipilih karena memperhatikan kebutuhan dasar manusia sebagai SDM secara menyeluruh baik dari aspek kebutuhan fisiologis, rasa aman melalui jaminan pemberian upah, kemudian kebutuhan rasa percaya diri, perasaan dicintai melalui kompensasi penghargaan, kebutuhan aktualisasi dan *up-grade skill* melalui kompensasi pembelajaran dan pengembangan, dan terakhir aspek kepuasan, kenyamanan, dan pengondisian positif melalui lingkungan kerja.

Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif berbasis data kepustakaan. Pustaka-pustaka yang dikumpulkan terkait dengan kompensasi *total reward* dalam membangun kinerja dan karakteristik organisasi dakwah. Data-data ini akan

dijadikan pijakan dalam mengadaptasi konsep *total reward* pada konteks organisasi dakwah. Teknik validasi pada studi ini menggunakan triangulasi sumber antar dokumen. Teknik analisa data dilakukan selama proses dan setelah memperoleh data pustaka menggunakan model Miles dan Huberman, adapun aktivitas analisa data melingkupi *data reduction, data display, dan conclusion drawing/ verification*.¹³

Konsep Total Reward Towers Perrin

Total reward menurut Towers Perrin dalam Baron dan Armstrong merupakan kombinasi kompensasi transaksional dan kompensasi relasional.¹⁴ Prof. Malcom Higgs menjelaskan kompensasi transaksional merupakan wujud kompensasi ekstrinsik, melingkupi upah dan benefit. Sedangkan kompensasi relasional merupakan imbalan intrinsik, melingkupi pengembangan karir dan iklim.¹⁵

Semula dalam manajemen kompensasi pemberian kompensasi organisasi cenderung menekankan pada aspek kompensasi transaksional atau kompensasi ekstrinsik berupa upah, namun dalam perkembangan pemberian kompensasi juga memasukkan kompensasi intrinsik yang muncul dari proses interaksi individu dengan sebuah organisasi melalui proses pembelajaran dan lingkungan kerja. Kemudian kombinasi antara kompensasi transaksional dan relasional dipercaya memiliki pengaruh lebih kuat dibandingkan

¹² R. Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2 Edisi 10* (Jakarta: Erlangga, 2008), 337.

¹³ Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2015), 404.

¹⁴ Chresno Wahyu Widodo, "Pengaruh Total Reward terhadap Job Engagement serta Dampaknya terhadap

Kinerja Pegawai", *Jurnal MIX*, Volume IV, No. 03 (Oktober 2014), 336.

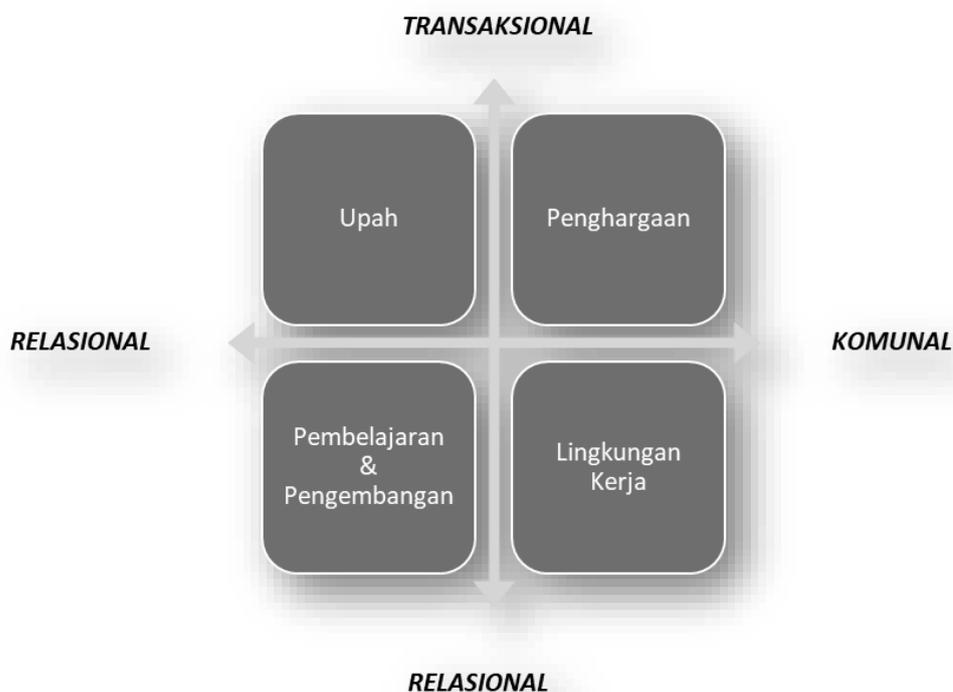
¹⁵ Malcolm Higgs, "The Emerging Significance of Total Reward Management as a Strategy for Building Employee Engagement", *Henley Research Note*. 04.

pemberian kompensasi berdiri sendiri-sendiri.

Penelitian Chresno Wahyu Widodo telah membuktikan secara empiris pengaruh *total reward* signifikan mampu meningkatkan optimalisasi SDM dalam menginvestasikan tenaga, pikiran, dan perasaan secara aktif dengan seluruh kemampuan kerja yang dimiliki (*Job Engagement*). Selain itu *total reward* juga mampu memberikan pengaruh signifikan

terhadap perasaan nyaman dan positif dalam menjalankan tugas/ peran organisasi (*Job satisfaction*). Kemudian Chresno juga telah mengkonfirmasi *Job Engagement* berpengaruh positif signifikan dengan tingkat koefisiensi sebesar 48.51% terhadap kinerja SDM, sedangkan *Jobs Satisfaction* memberi pengaruh sebesar 57.40% terhadap kinerja SDM.¹⁶

Berikut konsep *total reward* menurut Towers Perrin:¹⁷



Gambar 1 – Komponen Kompensasi Menyeluruh (Total Reward) Towers Perrin

¹⁶ Chresno Wahyu Widodo, “Pengaruh Total Reward terhadap Job Engagement serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai”, Jurnal MIX, Volume IV, No. 03 (Oktober 2014), 345.

¹⁷ Chresno Wahyu Widodo, “Pengaruh Total Reward terhadap Job Engagement serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai”, Jurnal MIX, Volume IV, No. 03 (Oktober 2014), 337.

Adapun elemen konsep *total reward* merupakan kombinasi dari: (a) Kompensasi upah, (b) Kompensasi penghargaan, (c) Kompensasi pembelajaran dan pengembangan karir, dan (d) Kompensasi lingkungan kerja. Berikut penjelasan lebih mendalam terkait elemen *total reward*: *Pertama*, elemen upah. Upah merupakan salah satu bentuk kompensasi bersifat finansial. Elemen upah melingkupi upah pokok, upah tak tetap, bonus kontan, insentif jangka panjang, saham/ bagian, bagi hasil. Kompensasi upah merupakan kompensasi yang bersifat transaksional, yakni SDM memperoleh upah sebagai bentuk imbalan atas kinerja atau kontribusi yang diberikan pada organisasi. Upah juga disebutkan sebagai bentuk kompensasi yang membangun motivasi kerja yang bersifat ekstrinsik. Semula kompensasi finansial hanya berupa upah terstruktur yang dalam perkembangannya juga dikombinasikan dengan pemberian bonus/ insentif (kontan) yang berhubungan dengan kinerja. Dalam konsep human kapital, *asset* tak berwujud perusahaan berkembang pesat dari nilai 38% menjadi 85% yang menambahkan nilai penting *asset* tak berwujud, salah satunya adalah tentang nilai modal manusia. Penelitian Conference Board biaya kehilangan “orang berbakat” dan dampak pekerjaan buruk karena harus kehilangan “pemain kunci” menyadarkan bahwa cara mengelola SDM (memperoleh dan mempertahankan) sangat urgent.¹⁸ Pemberian kompensasi finansial pun berkembang untuk menarik minat SDM bertalenta yang banyak dikembangkan dalam konsep “Manajemen SDM Talenta”, salah satunya meningkatkan keterlibatan

SDM dalam membangun tujuan organisasi melalui rasa kepemilikan bersama yang kuat terhadap tujuan, kemudian lahirah instrument upah berupa kepemilikan saham, sistem bagi hasil.

Namun dalam perkembangan terjadi pergeseran harapan para pekerja (SDM), menurut penelitian Khan 70% SDM mencari kebermaknaan psikologis, rasa aman, serta ketersediaan fasilitas dalam menunjang pekerjaan mereka. Sejalan dengan konsep *Talent Management* dan *Employee Engagement* mulai memanifestasikan gerakan psikologi positif sebagai pendekatan baru dalam mengelola SDM. Sehingga secara prinsip kompensasi tradisional (upah) beralih menjadi kompensasi menyeluruh (*total reward*), di mana elemen penghargaan, pembelajaran & pengembangan karir, serta lingkungan kerja dikelola secara sinergis dan integratif.

Kedua, elemen penghargaan. Elemen penghargaan melingkupi pensiun, liburan, perawatan kesehatan, manfaat lain, fleksibilitas. Kompensasi penghargaan merupakan bentuk imbalan yang bersifat transaksional yang ekstrinsik. Penerapan kompensasi penghargaan dalam rangka merespon kebutuhan psikologis SDM yang mencari kebermaknaan dalam pekerjaannya melalui manfaat lain yang dapat diperoleh di luar aspek finansial seperti jaminan masa tua, liburan, perawatan kesehatan dan fleksibilitas. Berlakunya kompensasi penghargaan memberi nilai pada sebuah organisasi di mata SDM, di mana SDM tidak mudah dalam membandingkan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Di

¹⁸ Malcolm Higgs, —The Emerging Significance of Total Reward Management as a Strategy for Building Employee Engagement||. Henley Research Note. 06.

samping itu menurut penelitian American Compensation Assosiasi pemberian kompensasi non-finansial mampu meningkatkan kinerja bahkan sekalipun secara finansial SDM tidak mendapatkan lebih. Sebagaimana diadaptasi dari Craig J. Cantoni, "Learn to Manage Pay and Performance like an Entrepreneur." *Compensation & Benefits Review* (29 Januari 1997); 52-58 dalam buku "Manajemen Sumber Daya Manusia" R. Mondy Wayne.¹⁹

Praktik dan penerapan penghargaan sebagai sarana strategis untuk mengembangkan kinerja organisasi mulai banyak diterapkan, namun kenyataannya hanya berfokus pada penghargaan yang bersifat ekstrinsik, belum sampai pemenuhan kebutuhan psikologis yang bersifat intrinsik. Hasil penelitian menunjukkan hanya 43% organisasi yang melihat skema penghargaan berhasil meningkatkan kinerja organisasi. Artinya, pemecahan masalah untuk merespon kebutuhan psikologis SDM belum secara garis besar belum terpenuhi. Dalam rangka menutupi kekosongan tersebut elemen pembelajaran & pengembangan karir dan elemen lingkungan kerja adalah jawabannya.

Ketiga, elemen pembelajaran & pengembangan karir. Elemen pembelajaran & pengembangan karir merupakan salah satu kompensasi SDM yang bersifat relasional dan intrinsik. Elemen ini melingkupi pembelajaran pengembangan di tempat kerja, pelatihan, manajemen kinerja, pengembangan karir. Elemen ini menyediakan pengembangan formal dan akses peluang untuk mengembangkan karir, sehingga SDM memiliki kejelasan jalur untuk

pengembangan individu, keuangan, dan masa depan karir.

Keempat, elemen lingkungan kerja. Elemen lingkungan kerja melingkupi nilai-nilai inti organisasi, kepemimpinan, suara pegawai, pengakuan, perolehan, rancangan kerja, kualitas kehidupan kerja, keseimbangan kerja/ kehidupan, manajemen bakat. Kompensasi lingkungan kerja merupakan salah satu bentuk sarana memberikan motivasi kerja bersifat intrinsik. Tidak dapat di pungkiri SDM menghabiskan sebagian waktunya dalam menjalankan aktivitas kerja di lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kinerja SDM, sebaliknya lingkungan kerja yang tidak kondusif membuat SDM tidak betah. Meskipun dalam kenyataannya aspek fisik dalam lingkungan kerja sering bersentuhan dengan SDM seperti perangkat, tempat, fasilitas namun aspek emosional juga tidak kalah penting. Sehingga elemen terkait yang membentuk iklim organisasi perlu dihidupkan salah satunya bagaimana pemimpin dalam membangun interaksi dan merumuskan kebijakan untuk kepentingan bersama.

Karakteristik Organisasi Dakwah

Organisasi berasal dari kata *organon* dalam bahasa Yunani berarti alat. Menurut James D. Monney, organisasi merupakan bentuk kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Paul Preston dan Thomas Zimmer juga mengemukakan bahwa organisasi merupakan sekumpulan orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan S.P Siagian

¹⁹ Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia* Jilid 2, 10.

memandang organisasi dapat ditinjau dari dua sudut yakni sebagai wadah dan sebagai proses. Organisasi sebagai wadah merupakan tempat kegiatan atau manajemen dijalankan yang sifatnya relative statis.²⁰ Organisasi sebagai proses merupakan alat yang bersifat dinamis, selalu bergerak menuju tercapainya tujuan organisasi melalui pembagian tugas, mendelegasikan tanggungjawab dan wewenang, mengadakan hubungan baik ke dalam maupun ke luar dalam rangka keberhasilan organisasi.²¹ Sehingga organisasi dalam sudut pandang sempit merupakan sebuah wadah/ tempat berkumpul sekelompok orang yang memiliki tujuan/ cita-cita bersama, namun organisasi dalam arti luas bukan sekedar wadah melainkan memiliki serangkaian aktifitas yang bersifat dinamis dan bergerak untuk meraih cita-cita organisasi melalui pengelolaan yang umumnya berdasarkan pada prinsip efektif efisien (manajemen).

Sedangkan dakwah secara etimologi berasal dari bahasa Arab yakni *دعوة دعاء - ي*. Kata *du'aa* atau dakwah dalam isim masdar dari *du'aa* yang keduanya mempunyai arti ajakan atau panggilan. Dakwah merupakan segala bentuk aktivitas penyampaian ajaran Islam kepada umat (manusia) dengan berbagai cara yang bijaksana untuk terciptanya individu dan masyarakat yang menghayati serta mengamalkan ajaran Islam dalam lapangan kehidupan, menurut Dr. H. Moh. Ali Aziz.²² Sehingga organisasi dakwah adalah wadah yang dijadikan media serta memiliki serangkaian aktifitas dakwah untuk mengajak mad'u menerima dan

menjalankan ajaran Islam, di mana untuk meraih tujuan tersebut melalui kerjasama, terdapat pembagian kerja, pendelegasian tanggungjawab dan wewenang, pengelolaan secara efektif-efisien. Sebagaimana pandangan Hamriani, organisasi dakwah dapat dirumuskan sebagai serangkaian aktifitas menyusun kerangka menjadi wadah bersama, menjalankan kegiatan usaha dakwah dengan jalan membagi dan mengelompokkan pekerjaan yang harus dilaksanakan serta menetapkan dan menyusun jalinan hubungan kerja antar satuan organisme atau petugasnya.²³

Keberadaan organisasi dakwah dalam Islam sangat penting, melalui organisasi upaya melestarikan dan menebarkan nilai-nilai Islam di masyarakat hingga setiap lini atau lapisan melalui implementasi berbagai program, kebijakan, maupun pemikiran. Dengan demikian organisasi dakwah menjadi faktor strategis dalam keberlangsungan dakwah dan eksistensi ajaran Islam. Adapun tujuan organisasi dakwah meraih tujuan dakwah yakni melestarikan dan menebarkan ajaran Islam di masyarakat melalui aktifitas keorganisasian melingkupi: (a) Membagi kegiatan dakwah dalam departemen atau divisi, (b) Merincikan tugas sesuai masing-masing bidang secara spesifik, (c) Mengkordinasikan berbagai tugas organisasi dakwah, (d) Mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan dakwah ke dalam unit-unit, (e) Membangun hubungan secara individual, kelompok, dan departemen, (f) Megalokasikan dan memberikan SDM organisasi dakwah, (g) Menyalurkan

²⁰ Siagian, *Peranan Staf dalam Manajemen: Cetakan VI* (Jakarta: PT. Gunung Agung, 1984), 27.

²¹ Hardjono, *Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian: Edisi 1, Cet. III* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2001), 6.

²² Moh. Ali Aziz, *Ilmu Dakwah* (Jakarta: Kencana, 2004), 19.

²³ Hamriani, "Organisasi dalam Manajemen Dakwah", *Jurnal Dakwah Tabligh*, Vol. 14, No. 2, Desember (2013), Hal 240.

kegiatan dakwah secara sistematis atau terkurikulum.²⁴

Corak organisasi dakwah (Islam), khususnya di Indonesia umumnya dikategorisasikan menjadi Islam formalis dan Islam substantif. Kelompok Islam politik atau Islam syariat biasanya disebut kelompok Islam formalis, kelompok ini meyakini Islam sebagai *belief system* dan mencita-citakan berdirinya negara Islam. Contoh organisasi dakwah dengan corak Islam formalis seperti: Majelis Mujahidin Indonesia (MMI), HTI (Hizbut Tahrir Indonesia), Laskar Jihad, dan sebagainya. Sedangkan kelompok Islam substantif, mereka meyakini Islam sebagai *belief system* yang bersifat substantif menjadi pedoman dalam berpikir, berkehendak, berperilaku, dan bermasyarakat namun tidak hendak mencita-citakan terwujudnya negara Islam. Kelompok ini menghargai Pancasila dan UUD 1945 sebagai dasar negara yang disepakati sejak awal sejarah berdirinya Indonesia. Kelompok Islam Substantif cenderung berperilaku moderat, mengajarkan kedamaian, keadilan, persamaan dan kesejahteraan. Contoh organisasi Islam substantif seperti Muhammadiyah, Nahdhatul Ulama.²⁵

Dengan memperhatikan fakta ragam organisasi dakwah Islam apapun yang ada di dunia ini, dapat dipastikan semua organisasi Islam mengandung empat hal yang menjadi asas berdirinya yakni: (a) Pemikiran dasar yang melahirkan tujuan/ cita-cita organisasi yang diperjuangkan, (b) Metode yang ditempuh untuk mewujudkan tujuan/ cita-citanya, (c) Anggota/ SDM/ Kader yang

beraktivitas dalam organisasi, dan (d) Ikatan yang melandasi identitas individu dan kelompok dalam organisasi.²⁶

Pertama, Pemikiran dan Cita-cita Organisasi. Setiap organisasi dakwah memiliki cita-cita yang diperjuangkan dan mendasari organisasi yang dilahirkan oleh para *founding father*. Umumnya pemikiran dasar tersebut diperoleh dari ideologi. Ideologi sebuah organisasi dakwah merupakan proses kristalisasi pemikiran mendasar yang dipandang sebagai jawaban atas pertanyaan dari mana asal muasal manusia, alam, dan kehidupan? Untuk apa kehidupan ini ada dan akan kemana setelah kehidupan dunia ini? Nilai mendasar dan bersifat holistik tersebut kemudian disebut sebagai ideologi atau *mabda'*. Kemudian rumusan dasar ideologi ini dioperasionalkan dalam wujud visi-misi dan pilar-pilar dasar keorganisasian dan dibakukan dalam ADART menjadi landasan seluruh anggota organisasi. Sebuah organisasi Islam yang kuat mestinya mendasarkan diri pada pemikiran dasar umum yang digali dari pemikiran mendasar dan menyeluruh yang disebut *mabda'*. Meskipun dalam praktiknya terdapat tantangan untuk memisahkan pemikiran dasar umum yang diembal tidak berakar dari ideologi dan aqidah Islam.

Kedua, Metode (Thariqah). Setelah dirumuskan dan ditetapkan apa yang menjadi cita-cita organisasi berangkat dari pemikiran dasar umum yang mendasar dan menyeluruh tersebut (*mabda'*), umumnya organisasi dakwah menetapkan metode yang digunakan untuk merealisasikan pemikiran dan tujuan tersebut. Metode

²⁴ Ibid., 246.

²⁵ Hasan Basri, "Manajemen Organisasi Dakwah", Jurnal Al-Munzir, Vol 9, No.1, Mei (2016), 115-116.

²⁶ Ibid., 121-127.

dakwah yang digunakan adalah metode yang mampu merealisasikan pemikiran dan tujuan organisasi, tentu saja juga perlu mempertimbangkan konteks sosial yang melingkupi fase perjuangan tersebut. Sebagaimana yang tertuang dalam sejarah dakwah Nabi Muhammad SAW mengalami beberapa perubahan metode dalam membumikan ajaran Islam, mulai dari dakwah secara sembunyi-sembunyi, hingga dakwah secara terang-terangan, hingga dakwah pembangunan sistem masyarakat pada aspek sosial, ekonomi, budaya, kekuasaan saat di Madinah.

Ketiga, Kader (A'dha'). Karakteristik anggota dalam organisasi dakwah Islam adalah kalangan kaum mulimin. Hal ini sejalan dengan ketentuan perintah Allah dalam Q.s Ali Imran [3]: 104. Proses menjadi anggota dalam organisasi dakwah umumnya melalui sistem kaderisasi, di mana terdapat proses internalisasi pemikiran dan tujuan organisasi. Maka sebuah keniscayaan secara karakteristik individu (anggota) dalam organisasi dakwah pemikiran, idealisme, semangat mencerminkan pemikiran dasar dan tujuan organisasi tempat ia berlabuh.

Keempat, Ikatan Organisasi (Rabithah). Dalam konteks organisasi bisnis ikatan organisasi cenderung bersifat *structural*, setiap posisi memiliki wewenang, fungsi, dan tugas pokok yang dilengkapi dengan job deskripsi. Hubungan antar anggota cenderung bersifat hirarki, interaksi sosial yang dibangun sifatnya cenderung transaksional sesuai kontrak kerja. Berbeda halnya dengan karakteristik ikatan organisasi konteks organisasi dakwah. Meskipun struktur dan hirarki dalam

organisasi dakwah tidak dapat dihindari sebagai keniscayaan hukum universal sebuah organisasi, namun ada hal lain yang mempersatukan dan mengikat semua anggota organisasi melebihi ikatan struktur dan transaksional, yakni mereka dipersaudarakan dalam ikatan nilai Islam, ideologi organisasi, dan tujuan organisasi, serta kode etik yang berlaku pada organisasi tersebut. Hasan Basri dalam kajian "Manajemen Organisasi Islam" menjelaskan terdapat dua jenis ikatan organisasi dakwah yakni ikatan *mabdaiyah* dan ikatan *tsaqafah*. Ikatan *mabdaiyah* bersumber dari aqidah yang merupakan dasar dan asas dalam berpikir organisasi. Sedangkan ikatan *tsaqafah* merupakan pemikiran atau pandangan resmi organisasi yang diwujudkan dalam hukum-hukum dasar yang mengikat seluruh anggota organisasi. Pelencengan terhadap *tsaqafah* umumnya menyebabkan seseorang mengeluarkan dirinya dari organisasi tersebut.²⁷

Dengan demikian dalam merumuskan desain *total reward* dalam organisasi dakwah penting untuk memperhatikan ke empat fakta karakteristik organisasi dakwah yakni: (a) Pemikiran dasar yang melahirkan tujuan/cita-cita organisasi yang diperjuangkan, (b) Metode yang ditempuh untuk mewujudkan tujuan/cita-citanya, (c) Karakteristik anggota/SDM/Kader yang beraktivitas dalam organisasi, dan (d) Ikatan yang melandasi identitas individu dan kelompok dalam organisasi dakwah.

²⁷ Hasan Basri, "Manajemen Organisasi Dakwah", Jurnal Al-Munzir, Vol 9, No.1, Mei (2016), 127.

Kinerja SDM Pada Organisasi Dakwah

Penggerakan SDM adalah bagian dari pekerjaan yang harus dijalankan oleh manajer dalam sebuah organisasi. Demikian halnya yang perlu diupayakan oleh manajer dakwah dalam organisasi dakwah. Salah satu instrumen untuk menggerakkan SDM adalah kompensasi. Kompensasi merupakan bentuk balas jasa pada SDM yang diberikan oleh organisasi. Menurut Gary Dessler, kompensasi adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan pada SDM sebagai akibat dari pekerjaan mereka.²⁸ Kompensasi juga disebut penghargaan yang diberikan pada SDM yang mencerminkan sejauh apa kontribusi SDM pada organisasi sebagai individu.²⁹ Umumnya kompensasi hanya diperoleh melalui ikatan kepegawaian dalam sebuah organisasi.³⁰ Tujuan pemberian kompensasi untuk memberikan kepuasan yang mempengaruhi kinerja sehingga SDM tergerak dalam memenuhi capaian pekerjaan/ prestasi tertinggi pada bidang peran masing-masing. Menurut Muh. Tahir Malik tujuan pemberian kompensasi dirincikan selain meningkatkan produktifitas kerja yang berimplikasi pada kemajuan organisasi juga untuk memenuhi kebutuhan SDM sehingga tercipta keseimbangan dan keadilan hak tenaga kerja dan organisasi.³¹

Kinerja secara etimologi berasal dari kata *performance* yang bermakna prestasi kerja yang dicapai seseorang baik secara kuantitas

dan kualitas. Menurut Rivai dan Basri kinerja merupakan kesediaan individu atau tim dalam melaksanakan pekerjaan dan merampungkan dengan penuh tanggungjawab dan hasil sesuai ekspektasi.³² Sejalan dengan pandangan Rivai Mangkuprawia menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan batasan wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi.³³

Sebuah kinerja dapat diukur dari beberapa aspek melingkupi: (a) Sejauh apa proses atau hasil capaian mendekati standart ideal, (b) Sejauh apa jumlah atau kuantitas yang dihasilkan, (c) Seberapa banyak waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan, (d) Sejauh apa penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material, teknologi) yang digunakan selama menyelesaikan pekerjaan, (e) Sejauh apa kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan, (f) Sejauh apa kemampuan dalam meningkatkan motivasi dan kerjasama. Adapun gambaran dimensi dan indikator kinerja SDM dapat dipahami secara menyeluruh dengan mudah sebagaimana pandangan Bernardin Russel dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia, yang ditulis oleh Tjutju Yuniarsih & Suswanto menjadi enam dimensi sebagai berikut:³⁴

²⁸ Garry Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1 Edisi Kesembilan* (Jakarta: PT. Indeks, 2009), 82.

²⁹ Malayu, S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia-Edisi Revisi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 16.

³⁰ Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: STIE YKPPN, 2004), 442.

³¹ Muh. Tahir Malik, *Teori-teori Organisasi* (Makasar: Kretakupa Print, 2009), 24.

³² Vaithzal Rivai dan basri, *Performance Appraisail* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008), 15.

³³ Mangkuprawia, Bisni, *Manajemen dan Sumber Daya Manusia* (Bogor: IPB, 2009), 220.

³⁴ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 12.

Tabel 1 – Dimensi dan Indikator Kinerja SDM

Dimensi	Indikator
<i>Quality</i>	1. Tingkat kesesuaian kualitas pekerjaan dengan standart yang telah ditetapkan 2. Tingkat kerapihan hasil kerja karyawan 3. Tingkat keteraturan hasil kerja karyawan
<i>Quantity</i>	1. Tingkat kesesuaian jumlah dengan target yang ditentukan 2. Tingkat penolakan jumlah pekerjaan yang dihasilkan
<i>Timeliness</i>	1. Tingkat kesesuaian hasil kerja dengan target waktu yang ditentukan 2. Tingkat efektivitas penggunaan jumlah jam kerja karyawan
<i>Cost Effectiveness</i>	1. Tingkat penyelesaian pekerjaan bila karyawan mendapatkan bonus untuk target tertentu yang ditetapkan 2. Tingkat menyelesaikan pekerjaan yang sulit dengan bantuan teknologi 3. Tingkat menyelesaikan pekerjaan dengan teknologi yang sulit
<i>Need for Supervision</i>	1. Tingkat kesesuaian hasil kerja dengan standar perusahaan tanpa ada pengawasan dari atasan 2. Tingkat kesediaan melaksanakan tugas tanpa harus menunggu perintah atasan
<i>Interpersonal Impact</i>	1. Tingkat kepatuhan karyawan terhadap peraturan perusahaan 2. Tingkat penghargaan karyawan terhadap hasil pekerjaannya 3. Tingkat kerjasama dengan karyawan lain dalam penyelesaian pekerjaan

Sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi *bisnis* umumnya disebut sebagai pegawai, karyawan, atau tenaga kerja. Karyawan adalah sumber daya manusia atau pendidik yang bekerja di suatu institusi baik pemerintah maupun swasta (*bisnis*).³⁵ Aspek yang menjadi titik tekan pegawai/karyawan/ tenaga kerja adalah individu yang bekerja. Artinya hubungan individu dengan institusi terjadi dalam ikatan kontrak kerja. Jika di hubungkan dengan konteks organisasi dakwah, terdapat perbedaan di mana ikatan SDM sebagai anggota atau kader dalam organisasi dakwah di dasarkan atas kesamaan aqidah, pemikiran dasar (*mabda'*), tujuan organisasi. Meskipun dalam praktiknya terdapat anggota tertentu yang terpilih menjalankan tugas dakwah/

peran dalam bidang tertentu—melakukan aktifitas bekerja sifatnya ikatan kontrak, namun hal demikian bersifat kasuistik.

Oleh karena itu dalam organisasi bisnis ukuran kinerja SDM hanya memperhatikan aspek capaian hasil kerja, kemampuan SDM dalam menjalankan pekerjaan, kemudian dalam pandangan Bernardin Russle terdapat 6 dimensi yang diukur yakni: aspek *quantity, quality, timeliness, cost effectiveness, need for supervision, interpersonal impact*. Sedangkan kriteria optimalisasi SDM pada konteks organisasi dakwah menurut M. Masyhur Amin dapat ditinjau dari beberapa aspek: (a) Aspek akidah, (b) Aspek Ibadah, (c) Aspek akhlak, dan (d) Aspek Kemampuan.³⁶

³⁵ M. Ma'rif Abdullah, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), 6.

³⁶ M. Masyhur Amin, *Dakwah Islam dan Pesan Moral* (Yogyakarta: Al Amin Pressm, 1997), 70-76.

SDM dalam organisasi dakwah yang ideal baiknya memiliki akidah yang benar, mereka harus beriman terlebih dahulu sebelum mengajak orang lain beriman. Selain akidah seorang SDM juga senantiasa melaksanakan ibadah baik ibadah fardhu maupun sunnah secara istikamah. Sebagai suri tauladan seorang SDM juga harus memiliki akhlak yang baik. Adapun contoh akhlakul karimah seperti memiliki sifat sabar, jujur, peduli, senantiasa bersyukur. Di samping itu juga senantiasa menghindari akhlak yang tercela atau berupaya merubah jika memilikinya

seperti perilaku hasad, takabur, dusta, khianat, bakhil, dan lainnya.

Sehingga dalam membangun kinerja SDM pada konteks organisasi dakwah, ukuran optimalisasi kinerja tidak hanya menekankan pada aspek kemampuan semata namun juga perlu memasukkan aspek peningkatan akidah, akhlak, dan ibadah. Mengacu pada konsep kinerja SDM yang telah dipaparkan dalam kerangka konseptual sebelumnya, maka dimensi dan indikator kinerja SDM pada konteks organisasi dakwah sebagai berikut:

Tabel 2 – Dimensi dan Indikator Kinerja SDM Organisasi Dakwah

Dimensi	Indikator	
Kemampuan berjalan pekerjaan/peran dakwah	<i>Quality</i>	1. Tingkat kesesuaian kualitas pekerjaan dengan standart yang telah ditetapkan organisasi dakwah 2. Tingkat kerapihan hasil kerja SDM 3. Tingkat keteraturan hasil kerja SDM
	<i>Quantity</i>	1. Tingkat kesesuaian jumlah dengan target yang ditentukan organisasi dakwah 2. Tingkat penolakan jumlah pekerjaan yang dihasilkan
	<i>Timeliness</i>	1. Tingkat kesesuaian hasil kerja dengan target waktu yang ditentukan 2. Tingkat efektivitas penggunaan jumlah jam kerja SDM
	<i>Cost Effectiveness</i>	1. Tingkat penyelesaian pekerjaan bila karyawan mendapatkan bonus untuk target tertentu yang ditetapkan 2. Tingkat menyelesaikan pekerjaan yang sulit dengan bantuan teknologi 3. Tingkat menyelesaikan pekerjaan dengan teknologi yang sulit
	<i>Need for Supervision</i>	1. Tingkat kesesuaian hasil kerja dengan standar perusahaan tanpa ada pengawasan dari atasan 2. Tingkat kesediaan melaksanakan tugas tanpa harus menunggu perintah atasan
	<i>Interpersonal Impact</i>	1. Tingkat kepatuhan karyawan terhadap peraturan perusahaan 2. Tingkat penghargaan SDM terhadap hasil pekerjaannya 3. Tingkat kerjasama dengan SDM lain dalam penyelesaian pekerjaan
Kemampuan akidah		1. Tingkat keimanan terhadap Allah, Rasul, dan ajaran Islam secara yang di dasarkan atas kesadaran dan landasan pengetahuan dapat dipertanggungjawabkan 2. Tingkat kepatuhan terhadap perintah Allah dan Rasul 3. Tingkat menyelesaikan persoalan akidah (keraguan)

Kemampuan istikamah dalam menjalankan ibadah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rutin menjalankan atau tidak mengabaikan ibadah fardhu atau sunah di samping menjalankan pekerjaan/ peran dakwah 2. Menjalankan ibadah sesuai dengan jam-jam ibadah yang telah ditetapkan dalam ajaran islam 3. Rutin melakukan muhasabah atau mengikuti kajian bersama yang diselenggarakan organisasi dakwah 4. Saling menguatkan dalam kesabaran serta mengingatkan kebaikan sesama anggota organisasi dakwah
Kemampuan membangun pribadi akhlakul karimah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat perbuatan asusila, melanggar kode etik organisasi rendah 2. Senantiasa <i>up-grade</i> diri memperbaiki dan menjaga akhlakul karimah

Konsep Total Reward dalam Membangun Kinerja SDM Organisasi Dakwah

Berdasarkan asumsi data yang telah di paparkan bab sebelumnya *total reward* merupakan sebuah respon yang solutif dalam merespon kebutuhan SDM untuk meningkatkan performa kerja yang berimplikasi pada kinerja organisasi. Prinsip kerja *total reward* mengadopsi konsep tangga kebutuhan Abraham Maslow. Dengan menerapkan *total reward* pada konteks organisasi dakwah sejalan dengan fitrah manusia (SDM), di mana manusia memiliki kebutuhan fisiologis dan rasa aman sebagai tingkat yang paling dasar. Apabila kebutuhan dasarnya terpenuhi dapat mendorong SDM lebih berkonsentrasi pada pekerjaannya secara waktu, tenaga dan pikiran tanpa dipusingkan lagi oleh bagaimana cara mendapatkan *income* tambahan. Kebutuhan fisiologis dan rasa aman ini dipenuhi melalui komponen kompensasi upah. Apabila organisasi mampu memenuhi kebutuhan tersebut maka dapat membuat SDM memiliki peluang untuk mengembangkan diri dan mendorong lebih terlibat secara fisik, pikiran

dan perasaan dalam menjalankan peran/ tugas dakwah secara aktif dan menyeluruh.

Melalui komponen kompensasi penghargaan, pembelajaran dan lingkungan kerja juga dapat memenuhi kebutuhan SDM dapat terpenuhi kebutuhan rasa dicintai, memiliki, harga diri, dan aktualisasi diri. Secara emosional melalui *total reward* kepuasan dan kenyamanan menjalankan pekerjaan sepanjang hari di lingkungan kerjanya, mendorong ketahanan dan loyalitas terhadap organisasi. Namun ada beberapa hal-hal yang butuh disesuaikan komponen *total reward* dibenturkan dengan karakteristik organisasi dengan memperhatikan point penting sebagai berikut: (1) Organisasi dakwah dibentuk dan dikelola tidak berorientasi profit, melainkan sebagai jalan untuk mengemban misi dakwah, sehingga kepemilikan organisasi dakwah tidak bisa disamakan dengan perusahaan *bisnis* di mana keuntungan dapat dinikmati oleh pemilik saham atau pengelola perusahaan, (2) Elemen dasar organisasi dakwah menjadi dasar dalam setiap pengambilan keputusan yakni: (a) Pemikiran dasar & cita-cita organisasi, (b) Metode dan jalan perjuangan, (c) Identitas SDM sebagai muslim dan kader,

(d) Ikatan organisasi bersifat non-struktural, (3) Jenis SDM dalam organisasi dakwah ada yang bersifat pengabdian bahkan sebagai SDM tegprof (tenaga profesional) pun juga memiliki spirit melakukan pengabdian sebesar-besarnya untuk keberhasilan misi dakwah, (4) Kinerja SDM dalam organisasi dakwah bukan hanya memperhatikan kemampuan SDM dalam menyelesaikan tugas/ peran pekerjaan yang diberikan namun juga berbicara kemampuan SDM dalam membentuk pribadi muslim yang melingkupi: (a) Kemampuan aqidah, (b) Kemampuan Ibadah, (c) Kemampuan membentuk akhlakul karimah.

Berdasarkan point penting karakteristik organisasi dakwah dan kinerja SDM pada organisasi dakwah tersebut berikut penyesuaian elemen *total reward* yang diterapkan: *Pertama*, Elemen Upah Pada Organisasi Dakwah. Organisasi dakwah dapat memberikan kompensasi upah bervariasi disesuaikan dengan kategorisasi SDM yang bertugas/ menjalankan peran. Bentuk kompensasi upah tidak selalu berupa gaji pokok atau gaji tidak tetap, kompensasi upah juga bisa berupa insentif/ bonus bagi SDM yang mampu memenuhi kriteria tertentu berdasarkan ketentuan yang ditetapkan oleh organisasi. Meskipun organisasi dakwah dapat menggunakan varian instrument upah, namun instrument upah berupa saham dan bagi hasil sebagai saran untuk melibatkan SDM memiliki rasa kepemilikan organisasi yang kuat atas tujuan tidak dapat diberlakukan pada konteks organisasi dakwah. Hal ini terbentur dengan karakteristik berdirinya organisasi dakwah berorientasi pada umat, sehingga

keuntungan yang dimiliki oleh organisasi dakwah sejatinya bukan menjadi hak milik pendiri atau pengelola melainkan kembali pada umat. Dan sejatinya organisasi merupakan milik umat, sedangkan pendiri dan pengelola mereka sebagai pihak yang memperoleh mandat.

Mengingat organisasi dakwah memiliki landasan berdasarkan ajaran Islam, maka dalam penetapan upah perlu memperhatikan bagaimana kaidah-kaidah Islam dalam mengaturnya. Dalam pandangan Islam pemberian upah pada SDM menyesuaikan dengan kondisi, tanggungjawab, dan pekerjaannya. Salah satu contoh teladan umat, Rasulullah memberikan gaji satu dirham setiap hari kepada Itab bin Usaid yang diangkat sebagai gubernur Mekkah. Pada masa Khalifah Umar ra, pemberian upah SDM disesuaikan dengan kebutuhan dan kesejahteraan masyarakat setempat. Jika tingkat biaya hidup masyarakat setempat meningkat, upah SDM harus dinaikkan sehingga mereka bisa memenuhi kebutuhan hidup.³⁷

Mengingat upah dalam Islam sangat terkait dengan moral, berikut beberapa arahan moral yang perlu diperhatikan dalam menetapkan upah:³⁸ (a) Memperhatikan ketentuan jam kerja dan disiplin waktu demi efektivitas dan kelancaran kerja, (b) Adanya hubungan harmonis dan iklim kerja yang kondusif serta komunikasi yang terbuka dan transparan, (c) Pembayaran upah lembur dan kerja ekstra, (d) Pemberian hak cuti dan istirahat sebagaimana lazimnya, (e) Penilaian kerja secara objektif, komperhensif, dan adil mengutamakan

³⁷ Abu Fahmi, dkk HRD Syariah: Teori dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Berbasis Syariah (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2014), 34.

³⁸ Ibid., 56-88.

aspek: kejujuran, kehati-hatian, sikap hormat pada atasan, dan kesetiaan, (f) Pekerja berhak menolak pemotongan gaji yang dilakukan oleh majikan karena utangnya, jika ia sangat membutuhkan gaji tersebut, (g) Pekerja berhak mendapatkan jaminan hari tua, (h) Adanya jaminan keselamatan kerja serta kompensasi bagi kecelakaan dan resiko kerja.

Kedua, Elemen Penghargaan Pada Organisasi Dakwah. Bentuk kompensasi penghargaan dapat berupa tunjangan kesehatan atau tunjangan pendidikan anak dan tunjangan hari tua (pensiun). Pemberian tunjangan dapat disesuaikan dengan kategorisasi SDM dalam organisasi serta ketentuan aturan yang berlaku dalam organisasi dakwah. Di samping tunjangan, kompensasi penghargaan juga memberikan jatah libur untuk mengistirahatkan diri, sehingga SDM dapat bekerja kembali dengan lebih bersemangat. Terkait ketentuan jatah libur dapat mempertimbangkan jenis tugas/peran dakwah yang dijalankan serta kalender rutin agenda kerja organisasi yang telah diatur dalam ketentuan organisasi. Selain itu kompensasi penghargaan juga memberikan kemudahan bagi SDM dalam menjalankan tugas/peran dakwahnya dengan memperhatikan aspek fitrahwi, gender, kebutuhan dan lingkup fase manusia secara universal seperti: kemudahan dalam memperoleh ijin apabila terdapat diri/anggota keluarga sakit atau sedang menghadapi musibah, ijin cuti melahirkan bagi SDM perempuan, kemudahan melakukan pengembangan diri selama sejalan dengan tugas/peran dakwah atau dapat meningkatkan optimalisasi kinerja SDM.

Pemberian kompensasi penghargaan seperti pensiun tidak dapat diberlakukan pada

seluruh SDM, mengingat SDM pada organisasi dakwah bukan hanya mereka yang memegang jabatan structural, juga terdapat kader-kader loyal organisasi yang sumbangsih kontribusi pada organisasi dalam upaya pencapaian misi dakwah tidak dapat dipandang sebelah mata. Ikatan kader berbeda dengan kontrak pegawai yang berlaku pada organisasi *bisnis* pada umumnya. Kader memiliki ikatan berdasarkan nilai dasar organisasi yang diikuti. Sehingga tidak ada istilah ex/ alumni/ pensiunan organisasi dakwah. Identitas tersebut dapat terus disandang oleh SDM sampai akhir hayat atau dapat pula di hapus, jika SDM mengidentifikasi dirinya memiliki identitas berbeda dari organisasi sebelumnya. Pertanyaannya, bagaimana penerapan penghargaan berupa pensiun pada konteks kader yang bersifat pengabdian? Tentu sulit apabila di terapkan, mengingat jumlah kader pada sebuah organisasi bisa jauh lebih banyak dibandingkan SDM yang memegang jabatan terstruktur, sehingga membutuhkan biaya operasional yang sangat besar. Organisasi dakwah bisa memasukkan instrument lainnya seperti liburan, jaminan kesehatan, fleksibilitas yang berlakukan pada semua SDM.

Ketiga, Elemen Pembelajaran & Pengembangan Karir Pada Organisasi Dakwah. Kompensasi pembelajaran & pengembangan karir menurut Towers Perrin meliputi: pembelajaran dan pengembangan di tempat kerja, pelatihan, manajemen kinerja, pengembangan karir. Sedangkan kompensasi lingkungan kerja meliputi: nilai-nilai inti dari organisasi, kepemimpinan, suara pegawai, pengakuan, perolehan, rancangan kerja dan pengembangan peran,

kualitas kehidupan kerja, keseimbangan kerja/ kehidupan, dan manajemen bakat. Sejalan dengan pandangan Higgs baiknya kompensasi terintegrasi dengan tujuan organisasi, semisal dalam aspek pemberian penghargaan tidak terpisah dari program organisasi.³⁹Menyediakan pengembangan formal dan akses peluang untuk pengembangan diri dapat diintegrasikan dengan program organisasi dakwah. Sehingga orang-orang yang berbakat dapat bekerja lebih optimal dan meningkatkan kinerja organisasi pula dalam meraih misi dakwah. Mengingat jumlah SDM dalam organisasi dakwah sangat besar baik yang bersifat tenaga profesional dan SDM pengabdian, tentunya akan sulit jika organisasi dakwah dipaksa untuk memenuhi setiap pasion masing-masing individu, di samping dapat memberatkan program kerja organisasi karena membagi fokus membuka banyak bidang pekerjaan dan keterbatasan sumber daya juga memungkinkan terdapat pasion yang bertentangan dengan arah dan jalan (kithah) perjuangan organisasi. Sehingga basis dalam menyediakan pengembangan formal harus terintegrasi dengan tujuan organisasi, program pembangunan organisasi baik jangka pendek dan jangka panjang. Bagi SDM yang merasa belum memiliki jalur dan akses pengembangan karir dakwahnya secara jelas diharapkan melakukan inisiatif mandiri dan senantiasa melakukan dialog secara interaktif dengan organisasi untuk mensinergiskan gerak. Sebenarnya peluang bidang peran dalam organisasi dakwah sangat luas, mengingat tujuan dakwah adalah membangun masyarakat yang memiliki skup bidang luas dan kompleks,

namun organisasi sebagai motor untuk mewujudkan juga memiliki langkah strategis, jalan prioritas dan tahapan pembangunan. Cita-cita perjuangan inilah menjadi dasar dalam menetapkan akses dan pengembangan karir yang menjadi corak berbeda dengann organisasi *bisnis* yang hanya berfokus pada pemenuhan psikologis SDM.

Tanggungjawab dakwah merupakan misi yang di emban oleh seluruh umat muslim (individu), tugas dan peran dakwah tidak hanya dijalankan oleh SDM tenaga profesional namun seluru SDM dalam organisasi dakwah sebagai kader. Oleh karena itu sasaran pelatihan dakwah pada organisasi dawkah tidak hanya berlaku pada SDM berstatus tenaga profesional saja, tentu saja hal ini mempertimbangkan rencana dan sumber daya organisasi dalam penerapan. Adapun kemampuan dasar umum dalam dakwah yang perlu diadakan pelatihan pada organisasi dawkah yakni, kemampuan ilmiah.

Kemampuan ilmiah merupakan kemampuan dalam pemecahan masalah baik melingkupi permasalahan pemahaman materi dakwah, pemahaman mad'u maupun cara atau metode menyampaikan pesan dakwah dalam rangka keberhasilan dakwah. Menurut M. Munir dan Wahyu Ilahi, adapun kemampuan SDM profesional beberapa diantaranya: (a) Memiliki keahlian khusus sesuai bidang yang kuasai, (b) Memiliki teori-teori yang baku secara universal, (c) Memiliki kecakapan diagnostic dan aplikatif, (d) Memiliki kode etik, (e) Mampu mengabdikan diri untuk masyarakat bukan kepentingann

³⁹ Malcolm Higgs, —The Emerging Significance of Total Reward Management as a Strategy for Building Employee Engagement|. Henley Research Note. 10.

pribadi, dan sebagainya.⁴⁰ Pengabdian para SDM dalam mencurahkan tenaga, pikiran, waktu, harta kekayaan, maupun jiwanya di dedikasikan untuk menegakkan keberan *kalimatullahi hiyal 'ulya*.⁴¹ Kepiawaian dalam menyampaikan pesan dakwah khususnya bagi *mubaligh* baik secara verbal dan non-verbal sangat dibutuhkan agar pesan dakwah dapat dipahami secara mudah dan diterima dengan kesadaran tanpa paksaan.

Kemudian, disamping pelatihan yang berorientasi pada peningkatan kemampuan dalam menunjang tugas & peran dakwah, juga perlu mengadakan pelatihan yang beorientasi membentuk pribadi muslim. Hal ini mengingat karakteristik kinerja pada organisasi dakwah juga memiliki tujuan untuk meningkatkan kemampuan SDM dalam menjalankan aqidah, ibadah, dan membentuk akhlakul karimah. Inilah yang menjadi ciri khas berbeda *total reward* pada organisasi *bisnis* dan organisasi dakwah. Pada organisasi *bisnis* wilayah aqidah, ibadah, dan akhlak merupakan wilayah privat di mana organisasi tidak bertanggungjawab dan berkewajiban membentuk atau melindunginya. Tak jarang alasan beberapa orang memiliki pekerjaan di lingkungan dakwah untuk memperoleh perlindungan dan jaminan atas keimanan dan ketakwaan mereka. Tak sedikit pula beberapa orang yang bekerja di organisasi *bisnis* harus melepaskan nilai-nilai ajaran Islam untuk bisa memenuhi syarat bekerja di tempat tersebut, salah satu contohnya melepas jilbab, melalaikan shalat, dsb.

Untuk meningkatkan kemampuan membentuk pribadi muslim, organisasi dakwah dapat mengadakan forum-forum

pembinaan atau pelatihan. Contohnya pada lembaga dakwah X melakukan program pelatihan spiritual melalui program mabit, shalat jamaah bersama, kultum pasca shalat jamaah.

Keempat, Elemen Lingkungan Kerja Pada Organisasi Dakwah. Elemen lingkungan kerja melingkupi nilai-nilai inti organisasi, kepemimpinan, suara pegawai, pengakuan, perolehan, rancangan kerja, kualitas kehidupan kerja, keseimbangan kerja/kehidupan, manajemen bakat. Pada konteks organisasi dakwah kompensasi lingkungan kerja bisa dikatakan keunggulan yang dimiliki oleh banyak organisasi dakwah dibandingkan organisasi *bisnis* mengingat praktik pengondisian yang kondusif melalui kepemimpinan, pengakuan, perolehan, nilai-nilai inti organisasi.

Dalam organisasi *bisnis* keseimbangan kerja/kehidupan umumnya berkaitan dengan mensinergiskan antara pekerjaan dan di luar pekerjaan. Umumnya organisasi *bisnis* mencoba mengcover kebutuhan tersebut dengan pemberian fleksibilitas dan ruang pembelajaran & pengembangan karir. Namun pada organisasi dakwah keseimbangan yang di bangun harus terintegrasi dengan mabda (pemikiran dasar/ ideologi), cita-cita organisasi. Satu hal yang sangat unik dan berbeda dari organisasi bisnis, organisasi dakwah lahir dilandasi oleh aqidah Islam. Sehingga dalam menerapkan kompensasi seharusnya tidak bertentangan dengan prinsip Ke-Tuhan-an, dalam hal ini adalah perintah Allah dan RasulNya. Sangat dihindarkan model kompensasi yang justru menjauhkan SDM dari nilai-nilai Islam, oleh karena itu spirit *total reward* yang

⁴⁰ M. Munir dan Wahyu Ilahi, *Manajemen Dakwah* (Jakarta: Kencana, 2006), 208-209.

⁴¹ M. Masyhur Amin, *Dakwah Islam dan Pesan Moral* (Yogyakarta: Al Amin Pressm, 1997), 70-76.

diterapkan dalam organisasi dakwah juga dalam rangka meningkatkan keimanan, akhlakul karimah, dan ibadahnya disamping juga membangun kompetensi dakwah. Sebagaimana pandangan Haryanto dalam buku yang berjudul, "Rasulullah Way of Managing People" menguraikan prinsip-prinsip manajemen SDM haruslah berdasarkan nilai-nilai yang diajarkan oleh Allah, sehingga visi yang ditegakkan harusnya mengarahkan SDM bernafaskan nilai-nilai Ketuhanan.⁴² Ada tiga prinsip keseimbangan yang perlu dibangun dalam lingkungan organisasi: (1) Keseimbangan beban pekerjaan dan pemenuhan kebutuhan, (2) Keseimbangan profesionalitas (menjalankan tugas/ peran) dalam bidang pekerjaan dan ikatan persaudaraan, (3) Dinamis dan sesuai dengan konteksnya.

Prinsip keseimbangan beban pekerjaan dan pemenuhan kebutuhan. Dalam menetapkan beban pekerjaan, menjalankan kewajiban tugas dakwah baiknya bersifat realistis dan sesuai dengan kapasitas, kompetensi, kapabelitas. Berdasarkan beban pekerjaan tersebut ditetapkan pemberian kompensasi yang selaras dengan kebutuhan kehidupan manusia, salah satunya dalam memenuhi kebutuhan sandang, pangan, papan secara layak. Apabila terdapat hirarkir tugas dan kewajiban dakwah sehingga melahirkan stratifikasi yang berimplikasi adanya perbedaan kompensasi, harapannya tetap memperhatikan unsur keadilan, tidak mendzalimi hak dan kewajiban SDM. Sebagaimana pandangan Haryanto dalam buku "Rasulullah Way of Managing People" menguraikan prinsip manajemen SDM

haruslah bernafaskan pada prinsip humanis, realistis.⁴³

Prinsip keseimbangan profesionalitas (menjalankan tugas/ peran) dalam bidang pekerjaan dan ikatan persaudaraan. Pemberian kompensasi *total reward* perlu memperhatikan aspek SDM secara komperhensif. Hal ini mengingat SDM pada organisasi dakwah bukan hanya seorang individu yang menjalankan aktivitas pekerjaan, melainkan ia individu yang menjalankan perintah Allah, SDM juga adalah bagian dari anggota organisasi dakwah yang memiliki ikatan persaudaraan, SDM juga adalah individu yang memiliki *pasion* pekerjaan serta keluarga. Sehingga kompensasi SDM perlu memberikan ruang agar SDM optimal dalam menjalankan ibadah, memberikan ruang pengembangan diri secara optimal, memperhatikan kebutuhan keluarga melalui jaminan fleksibilitas salah satunya, serta tidak menghidupkan kompetisi individu di atas segalanya yang mengabaikan prinsip nilai ukhuwah atau persaudaraan dalam organisasi dakwah memudar. Sebagaimana pandangan Haryanto baiknya kompensasi dijalankan atas prinsip harmonis yakni Islam mengedepankan Supertim bukan Superman.⁴⁴

Prinsip dinamis dan menyesuaikan dengan konteksnya artinya pemberian *total reward* bentuk instrument upah, penghargaan, pembelajaran & pengembangan, serta lingkungan kerja pada setiap lembaga organisasi dakwah tidak dapat disamakan. Bahkan pada satu lembaga dakwah setiap periode nya bisa mengalami perubahan,

⁴² Ibid., 43-44.

⁴³ Haryanto, *Rasulullah Way of Managing People* (Jakarta: Khalifa, 2008), 43-44.

⁴⁴ Ibid., 46.

disesuaikan dengan objektivitas kebutuhan dan kondisi organisasi yang berkembang.

Kesimpulan

Progresifitas kinerja organisasi dalam meraih tujuan dakwah sangat dipengaruhi oleh kinerja SDM (agent) dakwah dalam menjalankan peran & tugasnya. Untuk meningkatkan kinerja SDM kompensasi menyeluruh (*total reward*) bisa menjadi solutif karena memiliki daya lebih efektif dibandingkan pemberian kompensasi - kompensasi finansial & kompensasi non-finansial- yang berdiri sendiri-sendiri. Adapun elemen/ komponen *total reward* melingkupi: kompensasi upah, kompensasi penghargaan, kompensasi pembelajaran & pengembangan karir, kompensasi lingkungan kerja yang dijalankan secara sinergis. *Total reward* merupakan evolusi dan solusi atas kegagalan instrument kompensasi dalam meningkat kinerja organisasi yang disebabkan oleh pergeseran kebutuhan SDM dari ekstrinsik/transaksional menjadi kebutuhan intrinsik/relasional. Sehingga terjadi peralihan pemberian kompensasi tradisional yang cenderung total gaji menjadi *total reward*.

Meskipun menjadi solusi bagi organisasi *bisnis* namun dalam beberapa hal jika diterapkan pada konteks organisasi dakwah tidak relevan perlu penyesuaian. Hal ini mengingat karakteristik dasar organisasi dakwah didirikan bukan berorientasi pada profit dan nilai keuntungan organisasi menjadi hak umat bukan pendiri atau pengelola organisasi. Sehingga instrument elemen upah berupa saham dan bagi hasil tidak dapat diterapkan pada organisasi dakwah. Demikian dalam menetapkan upah tidak hanya menghitung kuantitatif nilai

kerja melainkan ada prinsip-prinsip moral yang diperhatikan. Pada aspek elemen penghargaan organisasi *bisnis* memasukkan instrument pensiun sebagai penghargaan pada mereka menagguhkan masa kerja di usia tertentu. Batas usia memang mempengaruhi performa kerja organisasi sehingga pada usia tertentu harus ada regenerasi yang menggantikan sehingga kinerja organisasi senantiasa mengalami progresifitas. Namun hal tersebut hanya berlaku pada SDM yang menjalankan kewenangan pekerjaan tertentu sedangkan tugas dakwah pada tiap-tiap individu (SDM) organisasi dakwah tidak mengenal batasan kerja dalam menjalankan peran & tugas dakwah tidak memiliki istilah pensiun.

Pada organisasi *bisnis* dalam rangka merespon kebutuhan instrinsik menggunakan elemen pembelajaran & pengembangan karir. Dalam rangka mencapai misi dakwah maka penyediaan pengembangan formal, jalur dan akses pengembangan karir perlu diintegrasikan dengan rencana strategis tersebut. Sehingga basis dalam penyediaan jalur dan akses pengembangan karir bukan pasion dari SDM, melainkan cita-cita dan rencana strategis organisasi dakwah. SDM organisasi dakwah dapat mengembangkan jalur bersifat informal dengan senantiasa melakukan dialog interaktif dan mensinergiskan dengan langkah organisasi. Di samping itu organisasi dakwah perlu melaksanakan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan SDM sebagai kompensasi yang sinergis. Namun pelatihan yang diberikan tidak hanya pada SDM tenaga profesional yang memegang kewenangan structural juga pelatihan kemampuan ilmiah pada seluruh SDM yang notabnya sebagai *agent* dakwah. Apabila organisasi *bisnis* menjadikan aqidah, ibadah, dan akhlak

merupakan wilayah privat, berbeda dengan organisasi dakwah meningkatkan kemampuan pribadi muslim juga menjadi tanggungjawab bagi organisasi dakwah. Sehingga pelatihan dan pengembangan diri tidak hanya berfokus pada peningkatan kemampuan bidang pekerjaan juga peningkatan kemampuan bidang aqidah, ibadah, dan akhlak.

Kemudian untuk membangun lingkungan kerja yang kondusif organisasi dakwah menggunakan instrument kepemimpinan, menghidupkan nilai-nilai inti organisasi,

memberikan ruang terbuka, dan membangun keseimbangan pekerjaan/kehidupan. Keseimbangan pekerjaan/kehidupan dalam organisasi dakwah perlu disenergiskan dengan pemikiran dasar (mabda') dan cita-cita perjuangan organisasi dakwah, di mana dalam pandangan islam memenuhi tiga prinsip penting yakni: (1) Keseimbangan beban pekerjaan dan pemenuhan kebutuhan, (2) Keseimbangan profesionalitas (menjalankan tugas/ peran) dalam bidang pekerjaan dan ikatan persaudaraan, (3) Dinamis dan sesuai dengan konteksnya.

Bibliografi

- Abdullah, M. Ma'ruf. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014.
- Amin, M. Mansyur. *Dakwah Islam dan Pesan Moral*. Yogyakarta: Al Amin Press, 1997.
- Anggoro, Deni Prasetyo. "Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Masjid Nasional Al-Akbar Surabaya" (Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2018).
- Aprilian, Murty Windi dan Hundiwinarsih. "Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akutansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya)," *Jurnal The Indonesia Accounting Review* Vol. 2, No. 2, 2012.
- Aziz, Moh. Ali. *Ilmu Dakwah*. Jakarta: Kencana, 2004.
- Bahri, Ahmad Syaiful. "Sistem Kompensasi Pelengkap pada Karyawan Organisasi Dakwah," *Jurnal Inteleksia* Vol. 1, No 01, 2019.
- Basri, Hasar. "Manajemen Organisasi Dakwah," *Jurnal Al-Munzir*, Vol. 9, No. 1, Mei 2016.
- Bisni, Mangkuprawia. *Manajemen dan Sumber Daya Manusia*. Bogor: IPB, 2009.
- Dessler, Garry. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1 Edisi Kesembilan*. Jakarta: PT. Indeks, 2009.
- Dharma, Surya. *Pendekatan, Jenis, Dan Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Direktur Tenaga Kependidikan, Ditjen PMTK, 2008.
- Fahmi, Abu, dkk. *HRD Syariah: Teori dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2014.
- Handoko, Hani. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Personalia*. Yogyakarta: BPFE, 2002.
- Hamriani. "Organisasi dalam Manajemen Dakwaha," *Jurnal Dakwah Tabligh*, Vol. 14, No.2, Desember, 2013.
- Hardiono. *Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian: Edisi 1, Cetakan III*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2001.

- Haryanto. *Rasulullah Way of Managing People*. Jakarta: Khalifa, 2008.
- Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia-Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Higgs, Malcolm. *The Emerging Significance of Total Reward Management as a Strategy for Building Employee Engagement*. Henley Research Note.
- Komariah, Hikmah. "Kompensasi, Sejalankah dengan Komitmen Dai? (Studi kasus Ikatan Dai Lokalisasi di Surabaya)" *Inteleksia*, Vol. 06, No.1, Juni 2016.
- Malik, Muh. Tahir. *Teori-teori Organisasi*. Makasar: Kretakupa Print, 2009.
- Mawehda. *Membangun Kinerja Sumber Daya Manusia: Studi Manajemen Kompensasi Total Imbalan Lembaga Bimbingan Al-Qur'an Yayasan X Surabaya*. Tesis-Universitas Islam Negeri Sunan Ampel, Surabaya. 2017.
- Muchtaram, Zaini. *Dasar-Dasar Manajemen Dakwah*. Yogyakarta: Al-Amin Press, 1996.
- Munir, M. dan Ilahi Wahyu. *Manajemen Dakwah*. Jakarta: Kencana, 2006.
- Rivai, Vaithzal dan Basri. *Performance Appraisal*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008.
- Robbins, Stephen. *Perilaku Organisasi, Edisi 8*. Jakarta: Prentice Hall, 2001.
- San, Ong Tze dan Yip Mei Theen. "The Reward Strategy and Performance Measurement (Evidence from Malaysian Insurance Companies)," *International Journal of Bisnis, Humanities and Technology* Vol. 2, No 01, 2012.
- Siagian. *Peranan Staf dalam Manajemen Cetakan VI*. (Jakarta: PT. Gunung Agung, 1984.
- Simamora. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIE YKPPN, 2004.
- Sudarmanto. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta, 2015.
- Sukmawati, Ferina. "Pengaruh Kepemimpinan, lingkungan kerja fisi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pertamina (persero) UPMS III Terminal Transit Utama Indramayu", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 2 No.3, 2008.
- Widodo, Chresno Wahyu. "Pengaruh Total Reward terhadap Job Engagement serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai," *Jurnal MIX*, Volume IV, No. 03, Oktober, 2014.
- Wiley, Jhon. *The WorldatWork Handbbbooks of Compensation Total Reward: Comperhensive Guide to Compensation, Benefits, HR & Employee Engagement*, ed. WorldatWork, New Jersey, 2012.

