

SISTEM MANAJEMEN LOYALITAS SUMBER DAYA MANUSIA (SDM): STUDI KASUS LEMBAGA KURSUS AL-QUR'AN X

Sutriyono

STID Al-Hadid, Surabaya

sutriyono2875@gmail.com

Abstrak: Setiap organisasi dakwah atau non dakwah tentu peran karyawan/SDM (sumberdaya manusia) sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan, kemajuan dan kemunduran. Dalam persoalan SDM tentu bukan hanya sekedar kompetensi, tetapi juga loyalitas yang tinggi terhadap organisasi atau perusahaan akan banyak menentukan keberhasilan dan kemajuan organisasi atau perusahaan. Temuan penelitian ini ada sebuah organisasi nirlaba yang bergerak dalam bidang jasa berupa kursus Al-Qur'an yang mampu membangun loyalitas SDMnya dalam menjalankan peran sebagai pengajar. Metode penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan teknik wawancara dan penggalian data-data terkait khususnya pada stakeholder. Penelitian ini menghasilkan bahwa lembaga tersebut mampu membangun loyalitas SDMnya secara profesional dimana ada system gaji dan ada system motivasi non gaji, dan ada genjang karir. Hingga mereka mampu mempertahankan SDMnya hingga sekitar 60 orang untuk menjadi tenaga pengajar. Dan loyalitas tersebut menghasilkan hingga ribuan santriwan-santriwati dari berbagai kalangan dan kelompok masyarakat.

Keyword: Loyalitas, Lembaga Kursus, sumberdaya manusia, sistem manajemen

Abstract: Every da'wah or non-dakwah organization, of course, the role of employees/HR (human resources) determines success or failure, progress and setbacks. In terms of human resources, of course, it is not just competence, but also high loyalty to the organization or company which will determine the success and progress of the organization or company. The author found that there is a non-profit organization engaged in the service sector in the form of courses on the Koran which is able to build the loyalty of its human resources in carrying out their role as teachers. This research method uses the technique of conducting interviews and extracting related data, especially on stakeholders. This research shows that the institution is able to build loyalty to its human resources in a professional manner where there is a salary system and a non-salary motivation system, and there is a career ladder. Until they are able to maintain their human resources up to around 60 people to become teaching staff. And this loyalty has resulted in thousands of female students from various walks of life and community groups.

Keyword: Loyalty, Course Institution, human resources, management system

Pendahuluan

Karyawan adalah ujung tombak bagi sebuah organisasi baik laba maupun non laba. Begitu pentingnya peran karyawan dalam mengantarkan kesuksesan sebuah organisasi dalam kiprahnya baik pada bisnis ataupun sosial. Mempertahankan karyawan khususnya yang memiliki kompetensi dan pengalaman kerja merupakan suatu tantangan tersendiri bagi sebuah perusahaan/organisasi, baik laba ataupun nirlaba. Karyawan/SDM adalah suatu faktor penting yang turut mempengaruhi kemajuan dan kemunduran sebuah organisasi atau perusahaan.

Tantangan yang selalu dihadapi oleh sebuah organisasi atau perusahaan adalah bagaimana menjaga komitmen dan loyalitas karyawannya agar senantiasa terus bersedia bekerja untuk mendukung kemajuan perusahaan/organisasi. Sementara kompetisi antar perusahaan/organisasi dalam juga semakin ketat termasuk dalam hal memperebutkan dan mempertahankan karyawan/SDM yang dimilikinya dari tawaran atau tarikan perusahaan dan organisasi lain. Berbagai upaya tentunya akan dilakukan oleh perusahaan/organisasi dalam mempertahankan loyalitas karyawan/SDM-nya khususnya karyawan/SDM yang memiliki kompetensi tinggi dan langka. Bahkan baik perusahaan/organisasi berusaha memberikan pelatihan, kenaikan gaji, jenjang karir, pemberian bonus, insentif atau bahkan fasilitas lain yang diberikan kepada karyawan baik secara langsung atau tidak langsung.

Banyak organisasi atau perusahaan berusaha bagaimana membuat karyawan/SDM yang dimiliki bisa bekerja

dengan lebih baik dan mencapai tujuan serta beban kerja sesuai dengan job discription mereka. Selain itu bagaimana agar mereka bisa tetap bertahan untuk bekerja pada perusahaan/organisasi. Walaupun demikian tak jarang karyawan selalu berusaha mencari perusahaan/organisasi yang bisa membuat terpenuhinya kepuasan kerja dan pemenuhan kebutuhan baik material ataupun non material. Sementara pihak perusahaan/organisasi berusaha bagaimana karyawan /SDM bisa bekerja secara efektif dan efisien dalam upaya mencapai tujuan-tujuan perusahaan/organisasi.

Ada perusahaan/organisasi yang karyawan/SDMnya loyal atau bertahan khususnya yang memiliki kompetensi yang tinggi dibidangnya yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan/organisasi. Tetapi tak jarang juga perusahaan/organisasi yang ditinggalkan karyawan/SDM yang memiliki kompetensi tinggi, dan hal ini bisa mengganggu kinerja perusahaan/organisasi. Walaupun perusahaan/organisasi mungkin bisa merekrut karyawan/SDM baru tetapi tentunya pihak perusahaan harus melakukan pelatihan, atau membayar biaya yang lebih tinggi dan juga belum tentu memiliki loyalitas dan integritas yang tinggi sebagaimana karyawan/SDM yang lama.

Lembaga kursus ini memang bisa dikatakan cukup berhasil dalam mempertahankan loyalitas, terbukti kebanyakan SDM pengajarnya bertahan cukup lama, bahkan ada yang sudah hampir puluhan tahun. Persoalan yang dihadapi adalah bagaimana lembaga tersebut mampu mempertahankan loyalitas SDM

pengajarnya. Mengingat lembaga tersebut juga sering mengeluh ketika beberapa SDMnya mengundurkan diri, karena diterima PNS (pegawai negeri sipil), bergabung dengan biro umroh dan haji lainnya. Persoalan yang kedua adalah bagaimana membangun loyalitas bagi SDM pengajar yang usianya masih mudah, sebab kebanyakan dari hampir 60 orang pengajar, kebanyakan adalah usai paruh baya(40-60th) ke atas. Hal ini tentunya jika tidak ada penanganan maka bisa jadi pada akhirnya SDM pengajar yang usia lanjut tentunya akan pensiun, dan jika rekrutmen dan upaya menjaga loyalitas khususnya SDM pengajar yang usia lebih muda maka dikawatirkan lembaga kursus ini bisa mengalami kemunduran, karena ketersediaan SDM pengajar yang terus berkurang karena usia pensiun. Dan loyalitas harus terus dipupuk dan ditingkatkan, sebab tanpa itu maka baik organisasi atau perusahaan bisa kehilangan SDM karena persaingan yang ketat.

Adapun manfaat dari studi ini adalah memberikan referensi model pengembangan SDM pada lembaga-lembaga dakwah yang sering tidak di manajemen dengan baik. Bahkan pada sisi SDM justru tidak mendapatkan perhatian yang serius. Padahal peranan SDM atau karyawan sangat besar sekali dalam menunjang kemajuan sebuah organisasi, khususnya organisasi dakwah. Bahkan seringkali dalam organisasi dakwah hampir SDMnya tidak loyal, hal ini karena seringkali organisasi dakwah gagal mempertahankan loyalitas SDM yang dimilikinya. Dengan referensi model lembaga yang menjadi subyek penelitian ini akan bisa memberikan

contoh bagi lembaga dakwah lain untuk mempertahankan loyalitas SDMnya.

Studi terdahulu lebih pada meneliti pengaruh atau peningkatan dan tidak bersifat system, seperti tulisan Siswanto wijaya putra dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan lingkungan terhadap kinerja karyawan pada industry kecil.¹ Penelitian Elita Halimsetiono tentang Peningkatan Komitmen Organisasi untuk Menurunkan Angka Turnover Karyawan.² Sehingga penelitian ini lebih kearah upaya lembaga dakwah tersebut membangun system komitmen hingga mampu membangun komitmen Ustaz/Ustazahnya sehingga bias bertahan untuk tetap memngajar mengaji dilembaga tersebut.

Dalam studi menggunakan beberapa pendekatan teori antara lain teori komitmen organisasi dari, teori kompensasi., kenapa dipilih teori ini karena ketiganya terkait dengan bagaimana karyawan bisa menjadi loyal dan memutuskan untuk tetap bertahan dan rela berkorban demi kemajuan organisasi/perusahaan. Logika yang dibangun adalah bahwa loyalitas tentunya lahir dari sebuah proses panjang karyawan dalam membangun komitmen pada organisasi baik pada aspek berpikir, merasakan ataupun tindakannya. Dan tentunya ini adalah proses pengalaman panjang dalam menghayati peran dan pekerjaannya serta merasakan dinamika hubungan kerjanya. Dan loyalitas dalam dunia profesional tidak bisa terlepas dari kompensasi yang diberikan oleh organisasi

¹<https://media.neliti.com/media/publications/136776-ID-pengaruh-komitmen-organisasi-budaya-orga.pdf>

²<https://media.neliti.com/media/publications/39853-ID-peningkatan-komitmen-organisasi-untuk-menurunkan-angka-turnover-karyawan.pdf>

atau perusahaan baik bersifat material ataupun non material, seperti hubungan kerja, waktu refreshing, motivasi, dan sebagainya

Komitmen Organisasi

1. Pengertian komitmen

Komitmen berasal dari Bahasa Inggris yaitu dari kata “*commitment*” artinya menyatukan, menggabungkan, dan mempercayai. Terus secara perkembangan bahasa maka arti komitmen mengarah pada janji, keterikatan, kewajiban dan mempercayakan dalam jangka waktu yang panjang.³ Sehingga secara bahasa maka komitmen lebih diartikan sebagai kesetiaan seseorang untuk melakukan sesuatu atau bekerja terhadap sebuah organisasi atau perusahaan dalam jangka waktu yang panjang. Sehingga komitmen tentu tidak hanya sebatas pengerjakan pekerjaan dengan baik tetapi juga penuh tanggungjawab.

2. Komitmen Organisasi Mayer dan Allen

Karena studi ini lebih menekankan pada aspek loyalitas maka dalam penelitian ini menggunakan teori atau konsep terkait dengan persoalan komitmen, loyalitas dan system managemen. Konsep loyalitas tidak bisa dilepaskan dari konsep komitmen, khususnya komitmen organisasi. Menurut Luthans⁴, komitmen organisasi didefinisikan sebagai: (a) Keinginan yang kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tersebut; (b) Keinginan untuk selalu berusaha keras sesuai keinginan organisasi; (c) Keyakinan

tertentu, dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi atau perusahaan.

Sementara Steve M. Jex dan Thomas M. Britt menyebutkan bahwa komitmen organisasi dapat dianggap sebagai dedikasi karyawan/SDM terhadap organisasi tempat dia bekerja dan kemauan bekerja atas nama atau untuk kepentingan organisasi, dan dimungkinkannya bertahan.⁵

Manurut Mayer dan Allen, komitmen organisasi memiliki tiga dimensi, yaitu :⁶ (a) Komitmen afektif, menunjukkan kuatnya secara emosional untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tujuan dan keinginnya tetap bertahan diorganisasi dapat terwujud; (b) Komitmen kelanjutan, komitmen yang didasari oleh adanya imbalan, baik berupa gaji ataupun insentif dan tunjangan lainnya; (c) Komitmen normatif, menunjukkan adanya tanggung jawab moral karyawan untuk tetap tinggal di organisasi. Sedangkan menurut Dick Richard, ada empat jenis komitmen (politik, intelektual, emosional, dan spiritual) tetapi hanya tiga yang terpenting yaitu :⁷ (a) Komitmen Intelektual. Komitmen intelektual bertujuan meyakinkan orang. Agar karyawan/SDM memberikan dukungan dengan cara memahami berbagai tujuan organisasi. Komitmen berpijak pada argumentasi-argumentasi yang logis, sehingga organisasi/perusahaan layak didukung. Untuk mencapai tujuan tersebut yaitu dengan pemberian wawasan, pemaparan Visi dan Misi, dan mobilisasi; (b) Komitmen Emosional. Komitmen emosional bertujuan menggerakkan orang, yaitu

³ <https://www.gramedia.com/literasi/pengertian-komitmen-adalah/>

⁴ Kaswan, *Sikap kerja: Dari teori dan implementasi sampai bukti* (Bandung: Alfabeta, 2014), 125.

⁵ Ibid.

⁶ Ibid., 126.

⁷ Ibid., 121-123.

dengan memotivasi untuk bertindak sesuai dengan tujuan yang diharapkan organisasi. Untuk bisa mencapai hal itu diperlukan kesadaran diri para pemimpin untuk bisa menciptakan situasi yang kondusif, keterikatan emosi antara pimpinan dan bawahan, serta membangun harapan bersama; (c) Komitmen Spiritual. Komitmen spiritual bertujuan mengikat orang. Yaitu menarik karyawan/SDM untuk memahami tujuan atau panggilan yang lebih tinggi, yang bukan bersifat material tetapi immaterial.

Spencer dan Spencer mengatakan ada empat indikator perilaku komitmen organisasi, yaitu *Pertama*, ada kerelaan untuk membantu kolega menyelesaikan tugas-tugas organisasi. *Kedua*, menyatukan aktivitas dan prioritas yang dimiliki untuk mencapai berbagai tujuan organisasi yang mungkin lebih besar. *Ketiga*, memahami kebutuhan organisasi guna mencapai tujuan organisasi yang lebih besar lagi. *Keempat*, memilih kebutuhan-kebutuhan organisasi yang pantas untuk dikerjakan dari pada sekedar mengikuti beberapa minat profesional. Dan Spencer dan Spencer⁸ memerinci deskripsi perilaku-prilaku komitmen dalam organisasi sebagaimana berikut ini: (a) Usaha aktif. Melakukan usaha aktif sesuai dengan norma-norma organisasi; (b) Menjadi model *organization citizenship behavior*. Menunjukkan sikap loyalitas, berkemauan, serta membantu kolega menyelesaikan tugas-tugasnya, dan menghargai para pimpinan diorganisasi atau perusahaan; (c) Kesadaran akan tujuan. Berusaha memahami secara aktif untuk mendukung

tercapainya visi dan misi serta berbagai sasaran organisasi; (d) Memberikan pengorbanan secara personal/profesional. Mendahulukan kebutuhan organisasi di atas kepentingan pribadi, melakukan pengorbanan pribadi untuk memenuhi berbagai kepentingan organisasi; (e) Membuat keputusan yang tidak atau populer. Memberikan dukungan terhadap keputusan yang lebih menguntungkan organisasi meskipun membuat mereka tidak populer; (f) Mengorbankan kepentingan diri sendiri untuk kepentingan organisasi. Mengorbankan kepentingan pribadi atau lebih kecil demi kebesaran dan kepentingan organisasi dan berharap orang lain juga melakukan hal yang sama.

Dari penjelasan di atas bahwa loyalitas adalah hal yang tidak bisa dilepaskan dari sebuah konsep komitmen organisasi, walaupun mungkin loyalitas bisa dimaknai sebagai rencana karyawan/SDM untuk bertahan dan bersedia membantu organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya. Loyalitas sangat berhubungan dengan tunjangan dan gaji/upah, lingkungan kerja yang kondusif, kepuasan kerja, dan pelanggaran.⁹

Teori Kompensasi

Teori kompensasi sangat berperan dalam melakukan analisis terhadap fenomena loyalitas yang terjadi pada lembaga kursus Al-Quran yayasan masjid X. Kompensasi,¹⁰ diartikan sebagai segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Jadi lewat kompensasi tersebut karyawan/SDM dapat

⁸ Ibid.,

⁹ Ibid., 130.

¹⁰ R, Wayne Monday, *Managemen Sumber daya manusia*, terj. Bayu Airlangga (Jakarta: Ailangga, jilid 2, 2008, 442.

meningkatkan kinerja, termotivasi dan merasakan kepuasan dalam bekerja serta meningkatkan kesejahteraan hidupnya.

Sementara Mondy,¹¹ memberikan keterangan bahwa bentuk dari kompensasi yang diberikan perusahaan/Organisasi kepada karyawan/SDM dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua), antara lain: (1) *financial compensation*, dan (2) *non-financial compensation*. *Financial compensation*, yaitu Kompensasi finansial yang diberikan dalam bentuk memberikan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Dan dibedakan menjadi 2 (dua)¹², yaitu: (1) *Direct Financial compensation* adalah dengan membayarkan uang kepada karyawan secara langsung dalam bentuk gaji/upah, tunjangan, bonus dan komisi. Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan/SDM tetap serta mempunyai jaminan yang pasti, sedangkan upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja dengan berpedoman pada perjanjian yang disepakati pembayarannya; (2) *Indirect Financial compensation* adalah semua penghargaan keuangan yang tidak termasuk pemberian kompensasi langsung. Wujud dari kompensasi tak langsung meliputi program asuransi tenaga kerja (jamsostek/BPJS ketenagakerjaan), bantuan sosial, pembayaran biaya rumah sakit, cuti, dan sebagainya.

Non-financial compensation adalah balas jasa yang diberikan perusahaan atau organisasi kepada karyawan/SDM bukan dalam berbentuk uang, tapi berupa fasilitas, misalnya pinjaman alat transportasi, alat komunikasi, atau kredit lunak untuk biaya pendidikan anak, dsb. Kompensasi tersebut

dibedakan menjadi dua, antara lain: (1) *Non financial the job* (kompensasi berkaitan dengan pekerjaan) yaitu kompensasi dalam bentuk pemberian job yang menarik, kesempatan untuk mengembangkan diri lewat; pelatihan, pemberian kewewenang atau tanggung jawab, serta penghargaan atas kinerja atau apresiasi kerja. Termasuk dalam hal ini adalah pemenuhan kebutuhan harga diri (esteem) atau aktualisasi (self actualization); (2) *Non financial job environment* yaitu Kompensasi non finansial mengenai lingkungan pekerjaan bias berupa memberikan supervisi kompetensi (competent supervision), menciptakan kondisi kerja yang kondusif (comfortable working conditions), pembagian kerja (job sharing) yang jelas, dan sebagainya.

Sistem Manajemen SDM di lembaga Kursus Al-Qur'an X

1. Rekrutmen SDM/Karyawan lembaga

Dalam rekrutmen pengajar atau Ustazz/Ustazzah dengan cara mengumumkan biasanya ditempel dimasjid, termasuk masjid-masjid kampus Perguruan tinggi Islam, salah satunya di kampus UIN Sunan Ampel, dan sebagainya. Adapun kriteria yang disyaratkan adalah lebih pada memiliki kemampuan mengaji atau baca tulis Al-Qur'an dan memiliki pendidikan tingkat SMA/SMK/Sederajat. Syarat lainnya adalah lulus ujian berupa ujian kompetensi (baca tulis Al-Qur'an) dan ujian aqidah.

Menurut kepala kursus yang diwawancarai untuk rekrutmen dulunya diserahkan kepada pihak kepala kursus dan staffnya,

¹¹ Ibid.,

¹² Ibid.,

tetapi sejak beberapa tahun yang lalu dikarenakan kekwatiran memperoleh SDM yang tidak/kurang sesuai harapan pimpinan/pengurus Yayasan, maka seleksi dilakukan dan ditangani langsung oleh pihak ketua/pengurus Yayasan. Disadari bahwa kursus al-Qur'an ini harus menjaga dan hati-hati atas merebaknya ajaran-ajaran Islam radikal dan memperketat seleksi, bukan semata-mata hanya bisa mengaji, tetapi tidak membawa ajaran Islam yang radikal. Karena di sadari bahwa Yayasan masjid X sebagai suatu yayasan yang heterogen secara aliran organisasi, maka tentu tidak ingin kecolongan akibat masuknya paham radikalisme khususnya lewat para pengajar lembaga tersebut.

Menurut kepala kursus banyak pengurus, Ustaz/Ustazahnya yang berasal dari berbagai macam organisasi, karena dulu memang berdiri dari kumpulan berbagai mahasiswa dari berbagai macam kampus. Karena itu itu kursus ini juga tidak boleh memaksakan aliran tertentu apalagi yang berbau radikalisme atau bertentangan dengan ketentuan negara. Dan setiap pembelajaran, khususnya dalam program sholat dan hukum Islam, pihak lembaga kursus menekankan kepada pengajarnya untuk menyampaikan setiap pandangan mazhab, dan membiarkan santri untuk memilih sesuai dengan keyakinan mereka masing-masing. Tidak boleh ada paksaan dalam hal tersebut. Hal ini yang juga sangat ditekankan dalam melakukan rekrutmen tenaga kerja pengajar/Ustaz-Ustazhah lembaga tersebut.

2. Pembagian kualifikasi SDM/karyawan Pertama, pimpinan bagian kursus. Pimpinan bagian kursus ini merupakan pimpinan tertinggi dari lembaga kursus tersebut.

Beliau yang bertanggungjawab atas segala kegiatan dan penyelenggaraan kursus. Wilayah kerjanya adalah mengendalikan semua operasional lembaga kursus termasuk membawahi bidang *trour and travel* yang juga merupakan bagian dari unit bisnis lembaga tersebut.

Jabatan tersebut dipilih lewat mekanisme demokrasi yaitu dipilih dari Ustazz/Ustazzah yang memiliki masa kerja lebih dari lima tahun dan dipilih oleh selainnya. Setiap orang punya hak dipilih dan memilih selanjutnya dari 5 orang yang memiliki suara terbanyak dan kemudian diserahkan kepada ketua yayasan untuk dipilih menjadi tiga orang yang akan menduduki jabatan sebagai kepala kursus, wakil dan kepala kurikulum. Untuk masa jabatan kepala kursus maksimal dua periode dengan setiap periode maksimal dua tahun menjabat.

Jika sudah pernah menjabat dua periode maka tidak boleh dipilih kembali. Sementara jabatan dibawahnya yaitu wakil dan kurikulum masih boleh dijabat dengan orang yang sama sekalipun lebih dari dua periode, juga tidak ada batasan untuk kedua jabatan tersebut, tergantung pilihan dari pengurus yayasan yang menaungi lembaga tersebut. Sehingga semua orang yang ada dalam lembaga tersebut memiliki kesempatan yang sama untuk dapat dipilih menjadi pimpinan, khususnya ketua bagian kursus.

Kesempatan ini tentunya akan bisa memberikan suatu motivasi tersendiri bagi yang menginginkan suatu jenjang karir untuk bisa mengapai jabatan tersebut. Dan dapat memberikan motivasi guna meningkatkan kinerjanya. Target dari

jabatan ini adalah: berjalannya kursus dengan baik dan simultan serta diketahuinya problem-problem dan pemecahan sehingga bisa ditingkatkan kualitasnya. Adapun job kepala kursus adalah: (a) membuat perencanaan global tentang arahan program tahunan lembaga; (b) memimpin pengadaan rapat-rapat yang diselenggarakan oleh lembaga; (c) menetapkan berbagai kebijaksanaan umum terkait pengelolaan kursus; (d) mengangkat, merotasi/memutasi staf dan guru; (e) menandatangani surat-surat keluar masuk dan memberukan disposisi surat masuk; (f) bertanggung jawab terhadap pengembangan secara umum; (g) membuat laporan setiap tahunnya kepada pihak yayasan; (h) melakukan peneguran pengurus, karyawan dan ustaz jika terjadi pelanggaran yang tidak sesuai dengan kode etik.

Kedua, Bidang I: Bidang Kurikulum. Target bidang ini adalah tersedianya guru dan santri yang berkualitas. Atau menjamin kualitas kepengajaran dan hasil pembelajaran. Jobnya adalah: (a) menyempurnakan atau memperbaiki kurikulum, mengembangkan Silabus, evaluasi, referensi dan mengontrolnya; (b) Bertanggung jawab atas pelaksanaan munaqosah dan hasil-hasilnya; (c) mendata hasil evaluasi ustaz/ustazah dan santri, kualitas dan kuantitas belajar-mengajar santri dan membuat laporan setiap bulan tentang perkembangan proses belajar-mengajar; (d) melakukan survey, supervisi setiap kelompok belajar/halaqoh dan memberi pengarahan; (e) melakukan breving terhadap ustaz/ustazah dalam proses pengajaran; (f) mengadakan pembinaan terhadap ustaz/ustazah; (g) mengatur pengelompokan kelas/halaqoh

dan penetapan ustaz/ustazah; (h) membuat kalender pendidikan dalam setiap periode pembelajaran; (i) mengatasi kekosongan ustaz/ustazah di kelas jika ada yang berhalangan; (j) menyelenggarakan evaluasi belajar santri (kenaikan jilid/juz dan materi non baca tulis pada akhir periode); (k) mengetahui/mengecek ketidakhadiran ustaz/ustazah dan pemecahannya; (l) membuat konsep-konsep terkait dengan kepegawaian; (m) mengambil keputusan dan mengendalikan terkait persoalan teknis di bidangnya.

Ketiga, Bidang II: Bidang Humas dan Kesekretariatan. Targetnya adalah kualitas guru dan santri dapat ditingkatkan. Job bidang ini adalah: (a) mengkoordinir seluruh program kerja lembaga kursus; (b) bertanggung jawab atas tata kelola administrasi dan kesekretariatan serta pelayanan semua bidang; (c) mendampingi kepala kursus dalam soal-soal extra lembaga/memimpin rapat dan bertanggung jawab terhadap hasil – hasilnya; (d) Bertanggung jawab atas: (1) penerimaan santri baru/siswa baru; (2) pengadaan dan pemeliharaan barang-barang asset; (3) penyediaan presensi pembelajaran; (4) penataan ruangan/kelas kegiatan kursus; (5) komputerisasi data; (6) penerimaan dan pelayanan tamu serta informasi yang diperlukan; (7) menerbitkan surat-surat dan dokumentasi serta pengarsipan; (8) sosialisasi dan pemasaran lembaga terkait program kursus; (9) mengambil keputusan dan mengendalikan soal-soal teknis di bidangnya.

Ketiga, Bendahara/Keuangan, jobnya: (a) bertanggung jawab atas sirkulasi dan laporan keuangan; (b) membuat pembukuan keuangan/ arus kas; (c)

menyusun Budget (anggaran) per periode dan tahunan; (d) keluar masuk uang harus mengetahui ketua; (e) menghitung bisyaroh/kehadiran ustaz/ustazah melalui rekapitulasi presensi; (f) melayani kebutuhan keuangan kepada masing-masing bidang melalui kas flow/kas kecil; (g) membantu semua kegiatan bidang-bidang lembaga.

Keempat, SDM pengajar, terdiri atas: (a) Pengajar *fulltime*, adalah ustaz/ustazah yang sudah memiliki masa kerja lima tahun lebih dan mengajar minimal enam halaqah/kelompok. Jam mengajar mulai jam 08.00 -16.00. Pengajar kategori ini bisa memiliki kesempatan untuk mengajar sampai 10-13 kelompok/halaqoh. Dan ini tentunya akan berpengaruh terhadap gaji yang mereka akan dapatkan. Mereka bisa mendapatkan gaji kotor hingga mencapai 4,9-4,7 juta/bulannya. (b) pengajar *parttime* adalah ustaz/ustazah yang bekerja antara kurang dari 3,5 tahun dan hanya mengajar minimal 4 kelompok/halakoh dan mereka tidak memiliki kewajiban untuk mengajar pada jam yang telah ditentukan sebagaimana yang *fulltime*. Secara gaji tentunya dibawah *fulltime* tetapi menurut kepala kursus masih sama atau lebih dari UMR. Mereka yang masuk kategori ini yaitu sudah bekerja sekitar 3,5 tahun, aktif mengikuti rapat, dan aktif mengajar; (c) pengajar uji coba adalah mereka yang sudah terseleksi dan dinyatakan lulus seleksi maka mereka diberikan untuk uji coba dalam mengajar kelompok. Mereka mendapatkan insentif berdasarkan kelompok/halaqah yang mereka ajar sesuai dengan pembagian yang diberikan dari pihak kurikulum; (d) SDM Pengajar *outsourcing* adalah pengajar yang sewaktu-waktu diminta untuk membantu dan

mereka tidak terikat oleh ketentuan jam mengajar yang sudah ditentukan. Bersifat semacam guru panggilan, sehingga insentif diberikan ketika mengajar dan tidak terikat oleh ketentuan ketenagakerjaan lembaga kecuali yang bersifat umum. Mereka mengajar berdasarkan kebutuhan yang sifatnya insidental.

3. Sistem Kompensasi SDM dan Kode Etik

Sistem kompensasi SDM terdiri atas: (a) gaji pokok adalah gaji yang mereka terima berdasarkan status kepegawaian dan berdasarkan jumlah kelompok/halaqoh yang mereka ajar; (b) tunjangan kesehatan (semacam BPJS kesehatan) diberikan jika ada anggota keluarga (anak,istri/suami) yang mengalami sakit, sehingga ini akan diganti oleh pihak yayasan untuk biaya pengobatannya; (c) tunjangan pension, akan diberikan kepada karyawan/ustaz-ustazah yang usianya sudah mencapai maksimal 60 tahun dan atau berhalangan tetap atau tidak mampu lagi menjalankan tugas dan job yang diberikan karena suatu hal. Maka uang pansion akan diberikan oleh pihak yayasan; (d) tunjangan beras, akan diberikan setiap bulannya kepada karyawan baik *fulltime/parttime* dengan jumlah perorang sekitar 25 kg; (e) tunjangan anak, ini bersifat pembiayaan sekolah, dimana yayasan akan memberikan beasiswa bagi pendidikan karyawan lembaga kursus tersebut. Sehingga anak-anak karyawan mereka bisa mengenyam pendidikan yang layak dan mungkin pendidikan tinggi.

Kode etik Pengajar kursus, ini merupakan rambu-rambu norma moral yang harus ditaati oleh para pengajar lembaga kursus tersebut. Dan apabila dilanggar akan ada teguran dan bahkan mungkin bisa sampai pada sangsi berupa penurunan status

kepegawaian bahkan bisa pada pemecatan, meliputi: (a) Disiplin Waktu; (b) Bertanggung jawab presensi Ustaz dan santri; (c) Berkewajiban menyampaikan materi sesuai dengan kurikulum; (d) Tidak memperlakukan khilafiyah; (e) Tidak merokok, terkait ini sangat ditekankan oleh lembaga, bahkan menurut kepala kursus, jika ada pengajar yang ketahuan merokok bahkan meskipun mereka merokok dirumah, maka jika ketahuan maka yang bersangkutan akan dikenai sangsi, bahkan bisa di turunkan dari status kepegawaiannya, atau bahkan jika tidak bisa lagi diingatkan dan masih melakukan maka akan dipecat. Hal ini didasarkan pada alasan bahwa merokok berdampak buruk bagi kesehatan dan bahkan ulama juga banyak yang sudah mengharamkan untuk merokok. Selain itu karena santri disana mayoritas usianya sudah lanjut/lansia dan juga banyak dari kalangan bapak-bapak, mungkin jika pengajar mereka merokok, khawatirnya juga para santri juga akan turut merokok, dan ini bisa mengganggu kegiatan dan tidak baik bagi kesehatan santri itu sendiri yang umumnya lanjut usia/lansia.

Disisi lain bisa mengganggu suasana orang yang akan beribadah dimasjid, jika banyak santri atau Ustazz yang merokok. Menurut kepala kursus, kadang masih banyak Ustazz yang bila waktu istirahat mereka sama-sama merokok bareng-bareng di lantai atas masjid, tentunya ini tidak baik jika dilihat jama'ah atau santri dan bisa menjadi contoh yang tidak baik. Dan ada ketentuan-ketentuan umum lainnya antara lain: (a) Jika terpaksa udzur hadir, supaya izin sebelumnya; (b) Menjaga nama baik lembaga dan citra Ustaz dimanapun; (c) Saling mengingatkan (*amar ma'ruf nahi munkar*); (d) Hadir pada rapat-rapat guru

dan pertemuan lain yang diselenggarakan oleh lembaga; (e) Mematuhi semua tata tertib yang telah ditetapkan.

4. Sistem Motivasi

Sistem motivasi meliputi: *pertama*, reward/penghargaan, yaitu: (1) pemberian hadiah bagi yang berprestasi. Khusus bagi para pengajar yang berprestasi dalam setiap periode (empat bulan) yaitu dengan standart mereka yang mampu mempertahankan siswa dan mampu siswanya mencapai target kepengajaran, sebagaimana yang sudah ditentukan oleh pihak lembaga, maka akan diberikan apresiasi berupa pemberian hadiah senilai Rp. 500.000,00 biasanya diambil sekitar 2-3 orang. Dan juga diminta untuk menyampaikan tip-tip dan metode mengajarnya, sehingga bisa menjadi inspirasi bagi pengajar lainnya; (2) pemberian hadiah ketika ada yang menikah. Pemberian tali asih sesuai dengan ketentuan pihak lembaga, bisa mencapai sekitar 3-4 juta; (3) Santunan bagi yang meninggal, diberikan kepada karyawan/pengajar yang keluarganya (anak, istri/suami) yang meninggal dunia; (4) Santunan jika terjadi kecelakaan, diberikan sebagai bentuk bantuan jika ada anggota keluarga (anak, istri/suami) yang mengalami kecelakaan; (5) Santunan jika terjadi kebakaran rumah, diberikan kepada mereka yang karena suatu hal tempat tinggal mereka mengalami kebakaran; (6) Memberikan kesempatan untuk ikut umrah gratis, kesempatan bagi khususnya Ustaz/Ustazzah untuk menjadi pembimbing perjalanan umrah, dan mereka gratis dibiayai lembaga. Dan mendapatkan uang saku serta gaji utuh selama mereka melakukan tugas untuk membimbing jamaah umrah, karena kebanyakan peserta

umrah juga merupakan santri-santri lembaga tersebut, sehingga ini akan lebih memberikan kesempatan kepada para santri untuk bisa lebih dekat dengan para pengajar mereka; (7) Pinjaman lunak untuk kebutuhan kerja dan penunjang keluarga. Lewat koperasi, membantu memenuhi kebutuhan tentang sehari-hari dan memberikan bantuan kredit lunak bagi pengajar yang membutuhkan barang-barang untuk mendukung pekerjaan, atau kebutuhan memenuhi kebutuhan sehari-hari, misalnya kendaraan, laptop atau Handphone baik untuk diri pengajar ataupun buat anak atau istrinya, dan harganya lebih murah dibanding mereka kredit diluar, dan pihak koperasi juga tidak banyak mendapatkan untung, kecuali sedikit dan tentunya akan ada pembagian deviden bagi anggota. Memang menurut pengakuan kepala kursus bahwa koperasi ini dibuat adalah untuk mengakomodasi kebutuhan dan kepentingan santri dan pengajar lembaga kursus, bukan murni bisnis. (8) membolehkan menerima hadiah dari santri Pada akhir periode atau ketika menjelang ramadhan maka biasanya para santri yang kebanyakan adalah juga orang-orang dengan tingkat ekonomi menengah biasanya mereka memberikan sesuatu baik itu berupa uang atau barang sebagai sekedar tali asih dan bentuk terima kasih dari santri kepada ustaz/ustazahnya. Tetapi ini juga tidak boleh pengajar meminta, semuanya harus berasal dari inisiatif santri. Maka pihak lembaga tidak melarang adanya pemberian santri kepada para ustaz/ustazahnya; (9) Cuti bagi pengajar. Cuti diberikan kepada pengajar selama satu minggu, dimana biasanya diberikan pada waktu akhir periode tetapi ini khusus bagi pengajar. Sebab pada saat akhir periode tersebut akan diadakan pendaftaran baru

baik terhadap santri lama atau santri baru serta pendataan jenjang kursus yang akan diambil oleh santri pada periode berikutnya. Sehingga total tidak ada kegiatan pengajaran, sehingga saat itu diberlakukan cuti, kecuali pimpinan dan staff lembaga yang justru tidak mungkin mengambil cuti, karena harus mempersiapkan pendaftaran santri baru; (10) Tunjangan hari raya (THR). Tunjangan hari raya juga diberikan oleh lembaga kepada pengajar dalam setiap tahunnya, dengan jumlah sesuai dengan aturan yang sudah ditentukan.

Kedua, Pengendalian konflik, meningkatkan kinerja dan motivasi bekerja. (1) Transparansi keuangan. Lembaga ini selalu memberikan informasi terkait dengan keuangan tentang berapa penerimaan dan pengeluaran dalam setiap bulannya kepada semua staff dan pengajar yang menjadi bagian dari lembaga tersebut. Dengan begitu menurut kepala kursus agar menjaga transparansi keuangan dan tidak menimbulkan konflik dan perasaan curiga antar pengelola. Dan kemudian pihak lembaga membuat laporan kepada pihak pengurus yayasan. Dan biasanya ini diinformasikan ketika ada rapat setiap bulannya; (2) Rolling halaqoh/kelompok. Rolling ini dilakukan setiap satu periode yaitu selama empat bulan, dimana masing-masing pengajar akan berganti untuk mengajar di kelompok/halakoh lain, sehingga ini bisa mengurangi fanatisme santri kepada satu orang pengajar saja, selain itu bisa menjadi penyegaran agar tidak bosan dan juga agar memberikan kesempatan bagi selainnya agar mendapatkan rezeki dari pemberian santri kepada ustaz/ustazahnya sehingga tidak menimbulkan kecemburuan diantara para

pengajar; (3) Silaturahmi dan arisan. Kegiatan ini biasanya dilakukan setiap satu atau dua bulan sekali dengan saling mengunjungi dari rumah ke rumah, sehingga bisa meningkatkan silaturahmi, menjalin ukhuwah diantara pengajar dan dengan arisan ini bisa jadi motivasi mereka untuk hadir dan saling silaturahmi; (4) Kegiatan outband lembaga. Setiap tahun pengajar dan staff melakukan kegiatan outbond untuk menjalin kerjasama serta refreshing bersama. Kegiatan ini diharapkan bisa meningkatkan kerjasama tim termasuk juga melakukan refreshing dari kegiatan mengajar. Lembaga bekerjasama dengan lembaga yang memiliki pengalaman melakukan outbond. Tujuan kegiatan ini adalah untuk meningkatkan kerjasama tim sebagaimana dilakukan oleh perusahaan-perusahaan atau organisasi untuk membentuk kerjasama tim. (5) Forum sharring kepengajaran. Forum dilakukan sekali dalam setiap periodenya (empat bulan) sekali saat akhir periode pengajaran. Dan bagi mereka yang memenuhi kriteria sebagai pengajar terbaik, maka akan mendapatkan hadiah dan diberikan kesempatan untuk membagi pengalaman mereka kepada pengajar lainnya, sehingga mereka bisa mensurituladani yang sudah berprestasi; (6) Forum penelitian wawasan, kegiatan ibadah bareng dan kajian tasawuf. Ada kegiatan yang berdimensi spiritual, karena pihak lembaga meyakini bahwa pekerjaan mereka tidak hanya sekedar mencari uang, tetapi mereka adalah orang-orang yang juga melakukan perjuangan dalam rangka mengentaskan kaum muslimin dari buta huruf Al-Qur'an dan memperbaiki cara membaca Al-Qur'an lebih baik dan benar.

Sehingga mereka diberikan tauziah baik bersifat memenuhi kebutuhan wawasan terkait dengan kompetensi mereka sebagai pengajar, tetapi juga kegiatan ibadah bersama berupa berdzikir dan juga diadakan kajian tassawuf untuk membersihkan hati mereka dari hal-hal yang sifatnya material atau konsumeristik, membentuk kesabaran, dan keikhlasan khususnya dalam menghadapi santri yang mayoritas adalah orang-orang yang sudah lanjut usia/lansia.

4. Punishment

Punishment melalui (1) Potong gaji/tunjangan. Potongan gaji/tunjangan akan dilakukan jika ada staff/pengajar yang dipandang melanggar ketentuan ketenagakerjaan lembaga, terkait dengan kedisiplinan mengajar, atau pelanggaran kode etik. (2) Penurunan status ketenagakerjaan. Jika ada pelanggaran dan peringatan tidak dihiraukan maka pihak lembaga bisa menurunkan status kepegawaian pengajar atau staff tersebut, dari fulltime menjadi partime atau menjadi lebih rendah dari itu, atau bahkan bisa dipecat. Dan jika diturunkan maka akan kehilangan hak-hak tambahan yang selama ini telah diterimanya; (3) Tidak mendapatkan uang kedisiplinan. Uang kedisiplinan tidak akan diberikan jika kurang disiplin, misalnya meninggalkan rapat atau tidak hadir, tidak mengajar atau tidak masuk tanpa izin, serta terlambat sebagaimana yang sudah menjadi haknya setiap bulan. Karena rapat, kedisiplinan itu ada uang transport atau konsumsi, maka jika tidak hadir maka yang bersangkutan tidak punya hak atasnya.

Sementara absensi lembaga ini juga menerapkan sistem finger print dengan

toleransi keterlambatan maksimal sekitar lima menit. Tetapi jika ada pemberitahuan misalnya dijalan tiba-tiba ban motornya kempes atau bocor atau alasan lainnya yang bisa dimaklumi dan tidak terlalu menekan denda.

5. Pengawasan dan kontrol dari pihak lembaga kepada kinerja pengajar.

Pengawasan ini dilakukan oleh petugas piket atau pimpinan dan staff lembaga khususnya terhadap khususnya para pengajar, misalnya pada waktu mengajar bermain Hp, sehingga tidak menyimak santri yang diajarnya, atau melakukan kegiatan lain yang bisa mengganggu jalankan kursus dan konsentrasi belajar para santri. Dan biasanya menurut kepala lembaga kursus ini biasanya mereka memakai foto jika terjadi tindakan indisipliner dalam pengajar seperti yang dijelaskan diatas. Dan foto-foto ini akan ditunjukkan pada waktu rapat antara pengajar setiap bulannya atau pada waktu akhir periode.

Jika dilihat dari aspek komitmen yang mengacu pada konsep Mayer dan Allen¹³ dimana komitmen karyawan didasarkan oleh tiga dimensi yaitu komitmen emosional, kelanjutan dan normatif menunjukkan adanya loyalitas yang tinggi kebanyakan karyawan. Hal ini mungkin secara kualitatif yang mendorong karyawan bertahan dan mungkin dipandang loyal.

Aspek yang lain mungkin adanya pemberian kompensasi yang besar baik finansial maupun non finansial dimana sudah dijelaskan di atas. Dimana gaji dan tunjangan pengajar yang sudah bersatus

fulltime bisa mendapatkan insentif kotor sampai pada kisaran 4,9-4,7 juta/bulan. Selain juga fasilitas lainnya yang diberikan oleh lembaga kursus tersebut. Hal-hal ini merupakan fakta yang menunjukkan bahwa para pengajar yang usianya mayoritas paruh baya tersebut tetap bertahan dilembaga ini. Apakah ketiga komitmen ini pada setiap pengajar lembaga tersebut, sebenarnya penulis belum bisa memastikan karena memang faktanya belum ada penelitian secara kuantitatif untuk mendukung analisa ini. Sejauh ini para pengajar yang mayoritas berusia paruh baya(40-60th) tersebut masih tetap bertahan dan setia untuk mengabdikan pada lembaga tersebut.

Dan jika dihubungkan dengan teori Spencer dan Spencer¹⁴ yang mengatakan ada empat indikator perilaku komitmen organisasi, yaitu *Pertama*, ada kerelaan untuk membantu kolega menyelesaikan tugas-tugas organisasi. *Kedua*, menyatukan aktivitas dan prioritas yang dimiliki untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang lebih besar. *Ketiga*, memahami kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar. *Keempat*, memilih kebutuhan-kebutuhan organisasi yang pantas dari pada mengikuti beberapa minat profesional. Dari hasil wawancara yang diperoleh memang tidak diketahui apakah komitmen pengajar lembaga kursus tersebut sudah benar-benar sesuai dengan indikator empat hal tersebut, tetapi bila dilihat dari panjangnya waktu mereka mengabdikan dilembaga tersebut penulis berkeyakinan ada indikator-indikator yang sudah sesuai, tetapi bisa jadi tidak semua indikator. Kemungkinan indikator satu, dua sudah

¹³ Kaswan, 126.

¹⁴ Ibid., 127.

ada, tetapi indikator ketiga dan ke empat mungkin belum. Dan jika dilihat dari loyalitas yaitu dengan indikator mereka tetap bertahan untuk menjadi pengajar dilembaga kursus tersebut, memang secara fakta gal ini terbukti, tetapi indikator loyalitas lainnya tidak ada data/keterangan yang bisa meyakinkan penulis.

Fenomena ini jika dianalisa dengan pendekatan teori kompensasi menurut Monday, yaitu ada dua jenis motivasi baik bersifat finansial dan non finansial. Secara finansial penulis melihat lembaga kursus tersebut dalam memberikan hak-hak pengajarnya cukup bagus, dimana baik gaji ataupun tunjangan. Hal ini bias dilihat dari gaji dan tunjangan yang diterima oleh para pengajar bisa mencapai 4,7-4,9 juta/bulannya, dan masih ada lagi fasilitas penunjang lainnya, yaitu kredit lunan, beasiswa bagi anak-anak pengajar serta apresiasi bagi mereka yang berprestasi. Tetapi jika dilihat dari kompensasi non finansial menurut Monday¹⁵, dimana ada Non financial the job (kompensasi berkaitan dengan pekerjaan) dan Non financial job environment (kompensasi berkaitan dengan lingkungan pekerjaan).

Pada aspek misalnya non finansial seperti pekerjaan yang menarik, pemberian kesempatan untuk berkembang, pemberian pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja. Berdasarkan hasil wawancara dengan nara sumber juga ada yang sudah ada dan dirasakan oleh pengajar tetapi juga ada yang belum ada, misalnya pelatihan, hal ini sebagaimana pengakuan kepala kursus bahwa mereka tidak secara spesifik melakukan pelatihan, bahkan para pengajar baru pun jika mereka telah lulus

¹⁵ Ibiid., 2008.

seleksi, maka mereka bisa langsung mengajar dengan berbekal pemberian arahan dan langsung diberikan siswa dalam beberapa kelompok untuk langsung diajar. Sehingga menurut pengakuan kepala kursus lambat laun mereka akan bisa mengajar dengan baik, tanpa harus memberikan pelatihan secara spesifik. Mungkin menurut hemat penulis lembaga ini barangkali bahwa kompetensi pengajar hanya pada kemampuan mereka untuk bisa membaca al Quran secara benar, tanpa harus memiliki kompetensi pengajaran. Hal ini bnerbeda dengan profesi guru pada lembaga pendidikan formal (PAUD, SD, SMP, SMA, PT) dimana bukan hanya dituntut dalam hal kompetensi penguasaan bahan ajar tetapi juga harus memiliki kompetensi pembelajaran dan itu tersertifikasi.

Dari aspek non finansial yang terkait Non financial job environment¹⁶ (kompensasi berkaitan dengan lingkungan pekerjaan), khususnya mungkin pada tempat kerja dan supervisi pengajar, pada dua hal tersebut masih belum atau masih kurang. Misalnya tempat kerja, yaitu belum ada tempat yang spesifik untuk para pengajar, bahkan bagi staffpun juga ruangnya menurut pengamatan penulis juga sangat sempit dan mungkin kurang luas walaupun ruangnya ber-AC. Dan tidak ada supervisi bagi para pengajar, prinsipnya para pengajar melakukan tanggung jawabnya sebagai pengajar dan mengikuti kode etik yang sudah ditentukan. Hanya ada forum sharring pengalaman sukses mengajar, tetapi tidak ada forum atau kegiatan spesifik untuk melakukan pelatihan guna meningkatkan kompetensi kepengajaran,

¹⁶ Ibiid.,

padahal hal ini sangat penting dalam sebuah lembaga kursus/pendidikan.

Kesimpulan

Temuan yang menarik yang penulis jumpai dalam penelitian ini adanya sistem pengelolaan SDM dilembaga kursus ini cukup profesional, dan mereka mempertahankan SDM-nya, khususnya pengajar dengan memberikan kompensasi yang cukup baik finansial maupun non finansial. Dan dengan begitu para pengajar bersedia bertahan dan memiliki loyalitas dan tentunya berkomitmen untuk tetap bertahan dilembaga tersebut. Ada jenjang karir dengan status pengajar juga menurut penulis juga merupakan sebuah motivasi tersendiri bagi mereka.

Konsep profesionalitas lembaga kursus Al-Qur'an yaitu tenaga pengajar dan staff digaji secara profesional sesuai dengan konsepsi manajemen sumber daya manusia modern sebagaimana perusahaan/organisasi profesional, sehingga bisa berkembang walaupun hanya bergerak pada unit bisnis mengaji. Siswa/santri mereka bisa mencapai ribuan dalam setiap periodenya, dan bahkan pengajarnya juga cukup banyak hingga mencapai 60 orang. Hal ini berlawanan dengan TPA/TPQ yang ada di kampung/masjid-masjid kebanyakan yang sering tidak bayar, SDM pengajarnya tidak terkelola dengan baik, sehingga sering bubar karena kehilangan pengajar. Ada hubungan yang erat antara kompensasi dengan komitmen organisasi yang berujung pada loyalitas karyawan/SDM, dalam hal ini

adalah pengajar lembaga kursus yayasan masjid X.

Dalam studi ini ditemukan bahwa yang memiliki komitmen dan loyalitas untuk tetap bertahan di lembaga kursus ini kebanyakan mereka berusia paruh baya (40-60th), hal ini dikemukakan berdasarkan hasil wawancara dan hasil pengamatan serta dari profil para pengajar disana yang diterima penulis. Bahwa ada hipotesa bahwa mungkin usia para pengajar juga turut mempengaruhi mereka untuk memutuskan bertahan atau tetap loyal untuk mengabdikan dilembaga tersebut, selain itu aspek finansial menurut penulis mungkin juga menjadi faktor yang penentu loyalitas(bertahan) mereka.

Dan pada aspek kompensasi non finansial yang terkait dengan tempat kerja yang bisa mendukung kinerja dan juga pelatihan peningkatan kompetensi yang menurut penulis mungkin kurang, dan memang penulis mendapatkan informasi bahwa pengurus masjid X berencana memperbesar bangunan fisiknya, mungkin jika nanti sudah terbangun maka kantor dan tempat istirahat para pengajar lembaga tersebut mungkin akan lebih baik lagi. Selain itu aspek pelatihan dan supervisi kepengajaran sebenarnya harus tetap ada dan dilakukan secara berkala, sehingga dengan begitu para pengajar akan memiliki kompetensi yang semakin meningkat, sebab disadari siswa yang mereka ajar mayoritas berusia lanjut, sehingga mungkin ini membutuhkan kompetensi yang berbeda.

Bibliografi

- Arikunto, Suharsimi . (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik (Edisi RevisiVI)*. Jakarta : PT Asdi Mahasatya,
- Angelina, M. (2015). *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai AI UPT. Perlindungan Dinas Tanaman Pangan dan Holtikultura Provinsi Riau*. JOMFEKON
- Hamdani, A., & Awatara, I. G. P. D. (2016). *Pengaruh Tanggung Jawab Sosial Perusahaan terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan*. *Jurnal Aplikasi Manajemen*
- Hasibuan, Malayu SP, (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi Cetakan Ke – 12. Jakarta, Penerbit : Sinar Grafika Offset
- Haris, H. (2017). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kualitas Layanandi PT . Asuransi Jasindo (Persero) Kantor Cabang Korporasi dan Ritel Bandung*. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*
- Indrayanti, D. P., & Riana, I. G. (2016). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Melalui Mediasi Komitmen Organisasional Pada PT. Ciomas Adisatwa Di Denpasar*. *EJurnal Manajemen Unud*, 5(5), 2727±2755.
- Kaswan, *Sikap kerja: Dari teori dan implementasi sampai bukti* (Bandung: Alfabeta, 2014)
- Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis, Konsep, Sejarah, Montribusi SDM*, Andi Offset, 2020
- Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, rajawali, 2012
- Rizki Afri Mulia, *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (TEORI DAN APLIKASI DALAM PENINGKATAN KINERJA)*. 2021
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks, Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. (2008). *Perilaku organisasi Edisi ke – 12*, Jakarta: Salemba Empat
- R, Wayne Monday, *Managemen Sumber daya manusia*, terj. Bayu Airlangga (Jakarta: Ailangga, jilid 2, 2008, 442.
- Waseso segoro, *Managemen Sumber daya manusia*, Gunadarma, 2018
- Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik*, Raja Grafindo persada,2015.
- <https://media.neliti.com/media/publications/136776-ID-pengaruh-komitmen-organisasi-budaya-orga.pdf>
- <https://media.neliti.com/media/publications/39853-ID-peningkatan-komitmen-organisasi-untuk-menurunkan-angka-turnover-karyawan.pdfdocument>.
- <https://www.gramedia.com/literasi/pengertian-komitmen-adalah/>