

**KEPUASAN KERJA KARYAWAN
PESANTREN TERPADU DARUL QUR'AN MULIA
DALAM PERSPEKTIF AL-QUR'AN**

TESIS

Diajukan kepada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam
sebagai salah satu persyaratan menyelesaikan studi Strata Dua untuk
memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)



**OLEH :
FITRIAH
NIM : 152520054**

**PROGRAM STUDI
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT PTIQ JAKARTA
2019 M. /1441 H.**

ABSTRAK

Kesimpulan tesis ini adalah: Kepuasan kerja karyawan Pesantren Terpadu Darul Qur'an Mulia dalam perspektif Al-Qur'an adalah bahwasanya kepuasan kerja merupakan sebuah respon emosional atau efektif terhadap berbagai segi pekerjaan, ini memperlihatkan bahwa kepuasan kerja bukan merupakan konsep yang memiliki satu ukuran. Seseorang dapat merasa puas pada satu aspek pekerjaan namun tidak puas pada satu atau lebih aspek yang lain.

Dalam Al-Qur'an bahwa amal shaleh yang hendaknya dilakukan oleh setiap muslim, salah satunya dengan bekerja. Islam mewajibkan kepada umatnya untuk berusaha dan bekerja keras secara positif (halal, baik, barokah dan tidak berbuat curang juga dholim) sehingga tercapai kesejahteraan dan kemakmuran hidup (kepuasan). Selain itu dijelaskan dalam Al-Qur'an tentang segala bentuk pekerjaan atau perbuatan bagi seorang muslim yang harus dilakukan dengan sadar dan dengan tujuan yang jelas yaitu sebagai bentuk pengabdian kepada Allah.

Menurut Robbin & Judge, Penilaian seorang karyawan tentang seberapa besar ia merasa puas atau tidak puas dengan pekerjaannya didasari oleh beberapa faktor diantaranya: Sifat pekerjaan, pengawasan, bayaran saat ini (gaji), hubungan dengan rekan kerja dan peluang promosi.

Dalam tesis ini penulis menemukan tiga aspek kepuasan yang dirasakan oleh karyawan seperti, aspek pekerjaan yang karyawan lakukan, gaji yang diterima dan rekan kerja yang mendukung memberi kontribusi untuk penilaian kepuasan kerja di Pesantren Terpadu Darul Qur'an Mulia.

Hal menarik lain yang ditemukan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja secara umum di lembaga pesantren terletak pada motivasi karyawan dalam bekerja, dengan berkomitmen niat awal bekerja sebagai bagian dari ibadah dan sebagai bentuk pengabdian yang dilakukan pada pesantren dan lingkungan yang mendukung yang terbuka dan saling percaya antara karyawan dengan pimpinan pesantren.

Tesis ini mempunyai kesamaan penelitian dengan Fransis Malaikai (2008), Eva Kris Diana Devi (2009) dan Priska Putri Perdani (2010) yang menyatakan terdapat hubungan yang nyata antara upah/gaji, rekan kerja dan pekerjaan yang dilakukan dengan kepuasan kerja.

Temuan tesis ini ada perbedaan dengan penelitian Alysia Kionggono, bahwa karyawan puas dalam kepemimpinan penyelia, promosi dan teman sekerja, akan tetapi tidak puas dengan gaji dan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan.

Perspektif Al-Qur'an mengenai kepuasan kerja ditemukan tiga aspek kepuasan, yaitu: 1) ikhlas, 2) sabar dan 3) Syukur.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian lapangan (field research) dengan pendekatan kualitatif .

المخلص

من هذا البحث هو أن شعور الإرضاء في العمل من موظفي ومدرسي معهد دار القرآن في نظر القرآن هو أن شعور الإرضاء في العمل استجابة عاطفية وفعالية نحو أنحاء وجوه العمل، وهذا يدل على أن الإرضاء والإشباع في العمل ليس له معيار خاص. قد يشعر المرأ بالإرضاء في ناحية ولم يشعر به في الأخرى.

قد أشار القرآن إلى أن العمل الصالح ينبغي أن يعمل به المسلم ، ومن ضمنه الاكتساب . ألزم الإسلام أمته أن يسعوا ويبدلوا الطاقة في الاكتساب بالطريقة الحسنة أي أن يكتسبوا حلالا طيبا مباركا فيها ولا غرر فيها ولا ظلما ، حتى يصل المسلم إلى الرفاهية وبهجة الحياة . وأشار القرآن في حين آخر إلى أن جميع أعمال المسلم لا بد لها من وعي وغرض وهدف بين ، ألا وهو العبادة لله سبحانه.

ذهب لروبن و جادج إلى أن معيار الموظف تجاه الشعور بالإرضاء أو عدم الإرضاء بعمله يرجع إلى بعض العوامل ، منها : نوع العمل ، المراقبة ، الراتب ، العلاقة بين العمال والموظفين وفرصة الترقية الوظيفية أو المنصب.

وجد الباحث عن هذا البحث ثلاثة عناصر الإرضاء والإشباع التي يشعر بها الموظفون ، وهي العمل والوظيفة ، والمكافأة وزملاء العمل. كل منها يسهم في نشأة شعور الإرضاء بالعمل في معهد دار القرآن الكريم.

كما وجد الباحث أن شعور الإرضاء عموما مبدأه حماسة الموظفين وغرضهم وعزمهم في العمل ، يرون أن العمل من نوع العبادة والخدمة للمعهد

والمجتمع. ورسخت الثقة في قلوبهم، يثق الموظفون برجال المعهد وهكذا بالعكس.

هناك مناسبة وموافقة بين هذا البحث و بحوث مع فرانسيس ماليكاي (2008) وإيفا كريس ديانا ديفي (2009) وبريسكا بوتري بيرداني (2010) التي تبين أن هناك علاقة ظاهرة بين المكافأة وزملاء العمل والوظيفة وبين شعور الإرضاء في العمل.

في هذا البحث هناك ما يخالف البحث والتحليل من اليشا كينغونو بأن الموظفين يشعرون بالإرضاء برئاسة المراقب وفرصة الترقية الوظيفية و زملاء العمل ولم يشعروا بالرضا والإشباع في المكافأة والوظيفة التي وكلوا بها. هناك ثلاثة عناصر مهمة للشعور بالإرضاء في العمل في نظر القرآن، ألا وهي : الإخلاص والصبر والشكر.

يستعمل الباحث في هذا البحث طريقة التحليل الواقعي بالنهج النوعي.

ABSTRACT

Conclusion of this thesis is: Work satisfaction of the employee Pesantren integrated Darul Qur'an Mulia in the perspective of the Qur'an is that the job satisfaction is an emotional or effective response to various terms of work, this shows that Job satisfaction is not a concept that has one size. A person can be satisfied in one aspect of the work but not satisfied with one or more aspects.

In the Qur'an that charity prayer should be done by every Muslim, one of them by working. Islam obliges to his people to strive and work hard positively (lawful, good, barokah and not cheating also dholim) so that it is achieved welfare and prosperity of life (satisfaction). In addition, it is explained in the Qur'an about any form of work or deed for a Muslim that must be done consciously and with a clear purpose that is as a form of devotion to God.

According to Robbin & Judge, an employee's assessment of how much he feels satisfied or dissatisfied with his work is based on several factors: nature of work, supervision, current payment (salary), relationship with co-workers and Promotional opportunities.

In this thesis the author found three Aspek satisfaction perceived by such employees, the aspect of the work that employees do, salary received and colleagues who support contributing to the assessment of job satisfaction at Pesantren integrated Darul Glorious Qur'an.

Another interesting thing found in this research is the general work satisfaction in the Pesantren institution lies in the motivation of employees in the work, with committed early intentions of working as part of worship and as a form of devotion that is done on pesantren and an environment that supports the open and mutual trust among employees with the leadership of Pesantren.

This thesis has similar research with Fransis Malaikai (2008), Eva Kris Diana Devi (2009) and Priska Putri Perdani (2010) stating that there is a real relationship between wage/salary, co-worker and work done with job satisfaction.

The findings of this thesis have a distinction with the research of Alysia Kionggono, that employees are satisfied in the leadership of supervisors, promotions and coworkers, but not satisfied with the salary and employment given to employees.

The Qur'anic perspective on work satisfaction is found three aspects of satisfaction, namely: 1) Ikhlas, 2) patience and 3) gratitude.

In this study, the authors used a field research method (Field research) with a qualitative approach..

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Fitriah
Nomor Induk Mahasiswa : 152520054
Program Studi : Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Kepuasan Kerja Karyawan Pesantren Terpadu
Darul Qur'an Mulia dalam Perspektif Al-Qur'an

Menyatakan bahwa :

1. Tesis ini adalah murni hasil karya sendiri. Apabila saya mengutip dari karya orang lain, maka saya akan mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
2. Apabila dikemudian hari terbukti atau dibuktikan Tesis ini hasil jiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut sesuai dengan sanksi yang berlaku dil lingkungan Institut PTIQ dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jakarta, Oktober 2019



Fitriah

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING

Judul Tesis :
Kepuasan Kerja Karyawan Pesantren Terpadu Darul Qur'an Mulia
dalam Perspektif Al-Qur'an

Tesis

Diajukan kepada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam
untuk memenuhi syarat-syarat memperoleh gelar
Magister Pendidikan (M.Pd)

Disusun Oleh :
Fitriah

NIM : 152520054

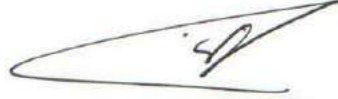
Halaman Persetujuan Pembimbing
Telah selesai dibimbing oleh kami, dan menyetujui untuk
selanjutnya dapat diujikan

Jakarta, Oktober 2019

Pembimbing I



Dr. H. Syamsul Bahri Tanrere, Lc., M.E

Pembimbing II


Dr. H. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I

Mengetahui,

Ketua Program Studi
Magister Manajemen Pendidikan Islam


Dr. H. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I

HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI

Judul Tesis :

Kepuasan Kerja Karyawan Pesantren Terpadu Darul Qur'an Mulia
dalam Perspektif Al-Qur'an

Nama : Fitriah
Nomor Induk Mahasiswa : 152520054
Program Studi : Pendidikan Islam
Konsentrasi : -
Telah diajukan dalam sidang munaqosah pada : hari Rabu, 18 Desember 2019

No	Nama Penguji	Jabatan dalam Tim	Tanda Tangan
1	Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si	Ketua	
2	Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si	Penguji I	
3	Dr. Abd. Muid N., MA	Penguji II	
4	Dr. H. Syamsul Bahri Tanrere, Lc., M.E	Pembimbing I	
5	Dr. H. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I	Pembimbing II	
6	Dr. H. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I	Panitia/Sekretaris	

Jakarta, 18 Desember 2019
Mengetahui Direktur Program Pascasarjana
Institut PTIQ Jakarta



Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si
NIDN: 2127035801

PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi adalah penyalinan dengan penggantian huruf dari abjad yang satu ke abjad yang lain. Dalam penulisan Tesis di PTIQ Jakarta, transliterasi Arab-Latin mengacu pada berikut ini:

1. Konsonan

1	أ	A	ط	Th
2	ب	b	ظ	Zh
3	ت	t	ع	‘
4	ث	ts	غ	Gh
5	ج	j	ف	F
6	ح	h	ق	Q
7	خ	kh	ك	K
8	د	d	ل	L
9	ذ	dz	م	M
10	ر	r	ن	N
11	ز	z	و	W
12	س	s	هـ	H
13	ش	sy	ء	‘
14	ص	sh	ي	Y
15	ض	dh		

2. Vokal

Vokal Tunggal		Vokal Panjang		Vokal Rangkap	
Fathah	A	ا	â	أَي...	Ai
Kasrah	I	ي	î	أَوْ...	Au
Dhammah	U	و	û		

3. Kata Sandang

a. Kata sandang yang diikuti alif lam (ال) *qamariyah*

Kata sandang yang diikuti alif lam (ال) *qamariyah* ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya.

Contoh: البقرة : Al-Baqarah

b. Kata sandang yang diikuti alif lam (ال) *syamsiah*

Kata sandang yang diikuti alif lam (ال) *syamsiah* ditransliterasikan sesuai dengan aturan-aturan yang digariskan di depan dan sesuai dengan bunyinya.

Contoh: الرَّجُل : *ar-Rajul* السَّيِّدَةُ : *as-Sayyidah*

c. *Syaddah* (Tasydid)

Syaddah (Tasydid) dalam sistem aksara Arab digunakan lambang (ّ) sedangkan alih aksara ini dilambangkan dengan huruf, yaitu dengan cara menggandakan huruf yang bertasydid. Aturan ini berlaku secara umum, baik tasydid yang berada ditengah maupun yang terletak setelah kata sandang yang didikuti oleh huruf-huruf *syamsiyah*.

Contoh: أَمَّنَّا بِاللَّهِ : *Àmanna billah*

d. Ta Marbutah

Apabila berdiri sendiri, waqaf atau diikuti oleh kata sifat (na'at), maka huruf tersebut dialih aksarakan menjadi huruf "h".

Contoh: الْأَفْنَدَةُ : *al-Af'idah*

e. Huruf Kapital

Sistem penulisan huruf kapital Arab tidak mengenal huruf kapital, akan tetapi apabila telah dialih aksarakan maka berlaku ketentuan ejaan yang di sempurnakan (EYD) Bahasa Indonesia, seperti penulisan awal kalimat, huruf awal nama tempat, nama bulan, nama diri dan lain-lain. Ketentuan yang berlaku pada EYD berlaku pula dalam alih aksara ini, seperti cetak miring (*italic*) atau cetak tebal (*bold*) dan ketentuan lainnya. Adapun untuk nama diri dengan kata sandang, maka huruf yang ditulis kapital adalah awal nama diri, bukan kata sandang.

Contoh:

Ali Hasan al-Aridh

Khusus untuk penulisan kata Al-Qur'an dan nama-nama surahnya menggunakan huruf kapital.

Contoh: Al-Qur'an, Al-Baqarah, Al-Fatihah, dan seterusnya.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji dan syukur penulis persembahkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya serta kekuatan lahir dan batin sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.

Shawalat dan salam semoga senantiasa dilimpahkan kepada Nabi akhir zaman, Rasulullah Muhammad SAW, begitu juga kepada keluarganya, para sahabatnya, para tabi'in dan tabi'ut tabi'in serta para ummatnya yang senantiasa mengikuti ajaran-ajarannya. Amin

Selanjutnya, penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Tesis ini tidak sedikit hambatan, rintangan serta kesulitan yang dihadapi. Namun berkat bantuan dan motivasi serta bimbingan yang tidak ternilai dari berbagai pihak, akhirnya penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.

Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada:

1. Prof. Dr. Nasaruddin Umar, M.A. sebagai Rektor PTIQ Jakarta.
2. Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si sebagai Direktur Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta.
3. Dr. H. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I sebagai Ketua Program Studi.
4. Dosen Pembimbing Tesis Dr. H. Syamsul Bahri Tanrere, Lc., M.E dan Dr. H. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I yang telah menyediakan waktu, pikiran dan tenaganya untuk memberikan bimbingan, pengarahan dan petunjuknya kepada penulis dalam penyusunan Tesis ini.
5. Ibunda yang telah memberikan segala do'a ridha dan dukungan moril maupun materil yang tidak akan pernah terbalas.

6. Belahan jiwa dan lentera hatiku, Afud Saefudin, M.Pd.I yang selalu memberikan semangat, dukungan dan motivasi yang tidak pernah henti diberikan.
7. Anak-anaku, aa Yahya Afif dan dek Rif'ah Afifah yang telah jadi inspirasi semangat dan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
8. Keluarga besar penulis , Kakak, Adik, ponakan dan keluarga lainnya.
9. Segenap Civitas Institut PTIQ Jakarta, para Dosen, para Tata Usaha yang telah banyak memberikan fasilitas, kemudahan dalam penyelesaian penulisan Tesis ini.
10. Manager SDM, Para pimpinan , dan juga seluruh Civitas Pesantren Terpadu Draul Qur'an Mulia yang telah berkenan membantu proses penelitian di Pesantren Terpadu Darul Qur'an Mulia.
11. Teman-teman Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta yang selalu memberikan dukungan dalam penyelesaian Tesis ini dan
12. Kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian Tesis ini.

Hanya harapan dan do'a semoga Allah Swt memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semua pihak yang telah berjasa dalam membantu penulis menyelesaikan Tesis ini.

Akhirnya kepada Allah jualah penulis serahkan segalanya dalam mengaharapkan keridhaannya, semoga tesis ini bermanfaat bagi masyarakat umumnya dan bagi penulis khususnya, serta anak keturunan penulis kelak. Amiin.

Jakarta, 18 Desember 2019
Penulis

Fitriah

DAFTAR ISI

KEPUASAN KERJA KARYAWAN PESANTREN TERPADU DARUL QUR'AN MULIA DALAM PRESPEKTIF AL-QUR'AN

Abstrak.....	i
Pernyataan Keaslian Tesis	vii
Halaman Persetujuan Pembimbing.....	ix
Halaman Pengesahan Penguji.....	xi
Pedoman Transliterasi.....	xiii
Kata Pengantar	xv
Daftar Isi	xvii
Daftar Singkatan	xix
Daftar Bagan dan Tabel	xxi
Daftar Lampiran.....	xxiii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	7
C. Pembatasan dan Perumusan Masalah.....	8
D. Tujuan Penelitian.....	8
E. Manfaat Penelitian.....	8
F. Kerangka Teori.....	8
G. Penelitian Terdahulu yang relevan	12
H. Metode Penelitian.....	15
I. Jadwal Penelitian.....	21
J. Sistematika Penulisan.....	21

BAB II. KEPUASAN KERJA KARYAWAN PESANTREN	23
A. Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan	23
B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	29
C. Indikator-Indikator Kepuasan Kerja.....	44
D. Upaya Mencari Karyawan yang Berkualitas.....	50
E. Upaya Mempertahankan Karyawan yang Baik	56
F. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Kondusif di Pesantren	65
BAB III. KEPUASAN KERJA DALAM AL-QUR'AN.....	96
A. Kepuasan Kerja Dalam Islam.....	96
B. Profesionalisme dalam Bekerja.....	112
C. Karakteristik Kepuasan Kerja	117
BAB IV. KEPUASAN KERJA QUR'ANI PADA KARYAWAN PESANTREN TERPADU DARUL QUR'AN MILIA.....	123
A. Gambaran Umum Pesantren Terpadu DQM.....	123
B. Konsep Kepuasan Kerja Karyawan Pesantren	127
C. Konsep Kepuasan Kerja Karyawan dalam Perspektif Al-Qur'an	137
BAB V. PENUTUP	152
A. Kesimpulan.....	152
B. Implikasi Hasil Penelitian	153
C. Saran.....	154
DAFTAR PUSTAKA.....	156
LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR SINGKATAN

ATK	: Alat Tulis Kantor
RAPBPP	: Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Pondok Pesantren
SWOT	: Strength Weakness Oppurtinities Threats
SWT	: Subhabahu Wa Ta'ala
PAUD	: Pendidikan Anak Usia Dini
SD IT	: Sekolah Dasar Islam Terpadu Darul Qur'an
SMP IT	: Sekolah Menengah Pertama Islam Terpadu
SMA IT	: Sekolah Menengah Atas Islam Terpadu
STIU	: Sekolah Tinggi Ilmu Usuludin
DQM	: Darul Qur'an Mulia
DQ 1	: Darul Qur'an 1
DQ 2	: Darul Qur'an 2

DAFTAR BAGAN DAN TABEL

Bagan 1.1 Teknik Pengumpulan Data	20
Tabel 4.1 Data jumlah Karyawan	124

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Foto Wawancara

Lampiran 2 : Pedoman wawancara

Lampiran 3 : Hasil Wawancara

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepuasan kerja akhir-akhir ini semakin terasa penting artinya dalam lingkup organisasi. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas organisasi baik secara langsung ataupun tidak langsung. Ketidakpuasan merupakan titik awal dari masalah-masalah yang muncul dalam organisasi, seperti kemangkiran, konflik manager-pekerja, serta banyak masalah lainnya yang menyebabkan terganggunya proses pencapaian tujuan organisasi. Dari sisi pekerja, ketidakpuasan dapat menyebabkan menurunnya motivasi, menurunnya moral kerja, menurunnya tampilan kerja baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif.¹

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang positif atau menyenangkan terhadap pekerjaan, yang berarti bahwa makna pekerjaan bagi pekerja yang puas menjadi positif. Dengan adanya makna pekerjaan yang positif ini pekerja menjadi lebih siap menghadapi tuntutan-tuntutan pekerjaannya tersebut. Dengan demikian, walaupun individu dihadapkan pada pekerjaan yang mempunyai kemungkinan memberikan stres yang

¹ Immanuel Kant seperti yang dikutip oleh Abu Ahmadi berpendapat bahwa afek atau peristiwa psikis dibagi menjadi dua, salah satunya adalah afek *asthenis*. Lihat Abu Ahmadi, *Psikologi Umum*, Jakarta: Rieneka Cipta, 2009, cet. 4, hal 108.

besar, kadar stres dan dampak stres yang dihadapinya tidaklah terlalu besar.

Kepuasan kerja sebagai kombinasi psikologis fisiologis dan lingkungan yang menyebabkan individu menyukai pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya, seorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap yang negatif terhadap pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Bagi setiap perusahaan, karyawan bagian produksi (guru jika di lembaga pendidikan) merupakan sumber daya yang tidak kalah pentingnya dengan sumber daya perusahaan yang lainnya. Bahkan, karyawan bagian produksi memegang kendali dalam proses produksi. Dengan kata lain, lancar atau tidaknya sebuah proses produksi akan sangat tergantung pada karyawan pelaksana produksi tersebut.

Sebuah organisasi atau perusahaan dapat meraih kesuksesan dengan adanya sumber daya manusia yang mempunyai peranan penting untuk mewujudkan hal tersebut. Sondang P. Siagian mengemukakan bahwa manusia tidak mungkin diperlakukan sama dengan alat produksi lainnya, melainkan harus diperlakukan sesuai dengan harkat dan martabatnya.²

Hasibuan mengemukakan bahwa: “Manusia selalu berperan aktif dalam setiap kegiatan organisasi yaitu sebagai perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi, sehingga menjadikan manusia sebagai aset yang harus ditingkatkan efisiensi dan produktivitasnya”.³

Dalam era globalisasi ini, setiap perusahaan (tergantung konteksnya, termasuk lembaga pendidikan) berusaha meningkatkan serta mengembangkan perusahaan dengan mengadakan berbagai cara yang tersusun dalam program untuk meningkat kinerja para karyawan. Banyak faktor yang terkait dalam perbaikan kinerja perusahaan. Misalnya ketika perusahaan kurang menerapkan sistem promosi jabatan dengan benar. Padahal, promosi jabatan merupakan salah satu faktor yang perlu dipertimbangkan untuk dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan sehingga karyawan bisa bekerja mencapai target perusahaan, yang

² Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara., 2005, Edisi satu, Cet.12, hal. 39

³ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: CV Haji Masagung, 2001, hal.12

akhirnya akan memampukan perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lainnya.⁴

Perasaan seseorang terhadap pekerjaan tentulah sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku dalam dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan sebaliknya.

Oleh karena itu tugas manajemen agar karyawan memiliki semangat kerja dan moral yang tinggi serta ulet dalam bekerja. Biasanya karyawan yang puas dengan apa yang diperolehnya dari perusahaan akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya karyawan yang kepuasan kerjanya rendah, cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang membosankan, sehingga ia bekerja dengan terpaksa dan asal-asalan.

Untuk itu merupakan keharusan bagi sebuah perusahaan untuk mengenali faktor-faktor apa saja yang membuat karyawan puas bekerja di perusahaan. Dengan tercapainya kepuasan kerja karyawan, kinerja pun akan meningkat. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, diantaranya adalah kesesuaian pekerjaan, kebijaksanaan organisasi termasuk kesempatan untuk berkembang, lingkungan kerja dan perilaku atasan. Jika karyawan merasa tidak puas maka ada beberapa hal yang mungkin akan dilakukan yaitu, karyawan akan berfikir untuk meninggalkan pekerjaan.

Portal lowongan kerja, JobsDB Indonesia, meluncurkan sebuah survei yang bertujuan untuk mengetahui tingkat kebahagiaan pekerja di Indonesia. Hasil survei ternyata menunjukkan jika sebanyak 73 persen responden merasa tidak bahagia dengan pekerjaan mereka saat ini. Dari sejumlah responden yang mengaku tidak berbahagia tersebut, 26 persen diantaranya mengaku merasa sangat tidak bahagia dengan berbagai alasan. Dikutip Liputan6.com dari hasil survey, Kamis (6/8/2015), JobsDB Indonesia menyebutkan, alasan terbanyak adalah masalah gaji, fasilitas dan bonus yang diberikan perusahaan tidak sesuai dengan beban kerja. Selain itu, jenjang karir yang lambat dan minimnya program pengembangan karyawan. Ketidakpuasan para pekerja dengan sistem dan proses kerja yang dianut oleh perusahaan juga menjadi alasan

⁴ Sondang P. Siagian berpendapat bahwa situasi demikian tentunya berakibat pada keharusan adanya kebijaksanaan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan. Lihat Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2015, cet. 23, hal. 299.

ketidaknyamanan dalam bekerja. Survei ini adalah bagian dari *campaign jobsDB* bertajuk *Happy is a Better Job* yang dilaksanakan pada bulan Mei 2015.⁵

Tidak banyak pemimpin yang menyadari betapa pentingnya memberikan penghargaan kepada karyawan. Para pemimpin terlalu sibuk dengan pekerjaan mereka sendiri. Mereka terlalu fokus pada target pekerjaan yang dituntut kepada mereka, mereka banyak menghabiskan waktu mereka dalam ruangan dan aktivitas pekerjaan mereka sendiri. Disinilah kekurangan para pemimpin pada umumnya, jika pemimpin tahu bahwa dengan memberikan perhatian bahwa kepemimpinan bukan membentuk suatu kekuasaan, akan tetapi memberi kuasa kepada orang banyak.

Karyawan menjadi dilupakan, entah terlupakan atau sebuah kesengajaan, mereka hanya diharuskan bekerja dan melaporkan pekerjaan mereka sesuai permintaan pemimpin mereka. Mereka harus melaporkan setiap tanggal tertentu yang telah disepakati bersama. Karyawan tidak pernah mendapatkan pujian atas pekerjaan mereka, lebih parah lagi jika karyawan tidak pernah mendapatkan ucapan terima kasih dari atasan mereka langsung kecuali jika bisa mengembangkan hubungan yang baik dengan orang lain.

Manusia adalah makhluk pencari kepuasan. Manusia memiliki segudang keinginan dan kebutuhan yang harus dipenuhi. Maka itu manusia disebut *Homo Economicus*. Disamping keinginan dan kebutuhan fisik, manusia juga adalah pencari kepuasan sosial. Ia butuh orang lain, ia butuh relasi. Ini menjadi suatu kebutuhan dasar pada diri manusia, maka itu ia disebut *homo socius*.⁶

Kedua sifat dasar manusia, yaitu *homo economicus* dan *homo socius* ini berjalan pada jalurnya masing-masing, namun ada kalanya mereka harus berjalan seiringan. Akibatnya, terkadang di dalam diri manusia harus mengalami tabrakan-tabrakan yang tidak dapat ia hindari di dalam pemuasan kedua sifat ini. Contohnya di dalam dunia bisnis, seorang menginginkan untuk mendapat keuntungan materi yang lebih untuk memajukan ekonominya, namun untuk mencapai hal itu ia harus rela menjatuhkan saingan bisnisnya. Akibatnya, hal-hal kotor harus terjadi dan menodai relasi antar *businessman* itu. Akibat tabrakan kedua sifat ini, manusia disebut sebagai *homo homini lupus*, yaitu manusia menjadi serigala bagi sesamanya.

⁵ <http://www.muidkijakarta.or.id/solusi-islam-dalam-mengatasi-ketidakpuasaan-kerja/>, diakses 23 September 2018.

⁶ Sebagai makhluk hidup yang membutuhkan makanan (*economic*), manusia senantiasa bergantung kepada manusia yang lain (*socius*), sebab manusia tidak bisa memenuhi kebutuhan mereka sendiri.

Manusia memahami bahwa ia makhluk yang mencari kepuasan, akan tetapi manusia tidak pernah dapat menjawab ukuran kepuasaannya itu sampai pada taraf seperti apa dan ukuran yang bagaimana? Akibatnya ia tidak pernah dapat menentukan dirinya sudah mencapai kepuasan atau belum. Bahkan yang terlihat adalah manusia menjadi makhluk yang “rakus” dalam pencaharian kepuasaannya itu.

Sejak dilahirkan, manusia sudah mendapat belaian dan kasih sayang ibunya. Tangisan bayi dianggap sebagai nyanyian kehidupan yang indah bagi orang tua dan orang yang berada disekitarnya. Agaknya makanan berupa ASI dan kasih sayang orang-orang disekitarnya itulah yang dapat membawa bayi menjadi tenang dan nyaman. Inilah bentuk kebutuhan yang paling dasar bagi manusia.⁷

Menjelang usia lima tahun, kemajuan motorik dan kemampuan berkomunikasi anak mulai berkembang, yang membuat orang tua ekstra hati-hati dalam menjaganya. Sang anak memiliki rasa ingin tahu yang besar, misalnya memegang obat nyamuk dan lilin menyala atau benda-benda lain yang menarik perhatiannya padahal berbahaya. Mereka juga mulai belajar berjalan, berlari, bicara dan bergaul. Hal-hal tersebut merupakan upaya mencari penghargaan dan tantangan bagi mereka yang berusia balita. Setelah memasuki usia sekolah, biasanya orang tua menjanjikan hadiah bagi anak mereka untuk memacu prestasi. Bagi yang malas dan nakal, kemungkinan uang jajan dikurangi atau hukuman lainnya. Di sekolah, meraih peringkat 5 besar merupakan idaman bagi anak-anak yang berambisi dan selalu *concern* dengan nasihat orangtua. Bagi mereka, pelajaran sesulit apa pun harus bisa dikuasai, mengingat kelulusan sangat menentukan masa depan. Di samping itu kebutuhan akan penghargaan dari lingkungan akan melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi di sekolah yang bagus turut pula menjadi motivasi mereka. Di usia sekolah, kehidupan manusia tidak terlepas dari penghargaan dan tantangan.

Di dunia kerja pun berlaku hal yang demikian. Orang bekerja tidak hanya untuk mendapatkan nafkah sebagai bentuk penghargaan, tapi juga mendapatkan tantangan misalnya keberhasilan mencapai target yang ditentukan atau berhasil melewati *deadline*.

Sudah lazim *reward and punishment* diterapkan di semua perusahaan. Karyawan yang melanggar tata tertib dan berprestasi rendah akan menerima sanksi yang sudah ditetapkan. Di sisi lain, bagi mereka yang

⁷ Para ahli menyebutnya dengan istilah attachment, salah satu maknanya seperti yang disampaikan oleh Martin Herbert bahwa attachment hubungan psikologis yang diskriminatif dan spesifik, serta mengikat seseorang dengan orang lain dalam rentang waktu dan ruang tertentu. Desmita, Psikologi Perkembangan, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010, cet. 6, hal. 120.

berprestasi tinggi akan menerima hak mereka dalam bentuk jabatan yang lebih tinggi yang berdampak kepada penghasilan yang lebih baik.

Pada level yang lebih tinggi berlaku penghargaan dan tantangan yang lebih tinggi. Biasanya, situasi dan kondisi ini dihadapi oleh mereka yang berada di posisi puncak dari suatu organisasi, institusi, perusahaan maupun pemerintahan dalam semua level. Orang-orang di posisi puncak selalu siap mengambil keputusan-keputusan penting yang berpengaruh bagi *stakeholder*. Mereka juga selalu siap dengan resiko dari keputusan yang diambil. Mereka bersedia dan berusaha menaklukkan tantangan tersebut dengan tanggung jawab yang besar.

Aktivitas seseorang, entah itu profesi atau hobi, tentu saja akan memberikan rasa kontribusi dan nilai pada diri suatu individu. Apabila ia mendapatkan pengakuan dan penghargaan atas aktivitasnya tersebut, tentu saja akan meningkatkan kepercayaan dirinya dan semakin termotivasi untuk melakukan aktivitas tersebut.

Akan tetapi, seseorang dengan kepercayaan diri rendah atau *inferiority complex* (senantiasa merasa inferior) akan selalu membutuhkan penghormatan dari orang lain. Ia bahkan terlihat seperti terus mencari kejayaan dan ketenaran.

Manusia merasa senang apabila mendapat pernyataan penghargaan.⁸ Pernyataan itu akan membuat mereka bekerja dengan lebih baik dan lebih berbahagia. Memang, pernyataan penghargaan yang layak diterima sangat penting bagi pikiran dan hati seperti halnya makanan yang sehat bagi tubuh.

Dalam perspektif Al-Qur'an kepuasan kerja lebih menjurus kepada kepuasan batin (hati), yaitu kepuasan yang dirasakan oleh hati ketika manusia melakukan kegiatan. Al-Qur'an mencoba mengambil sudut pandang lain terkait bagaimana pandangannya terhadap kepuasan kerja. Misalnya Al-Qur'an memberikan motivasi dan apresiasi yang tinggi kepada seorang muslim yang bekerja.

Salah satu ayat yang terkait dengan kepuasan kerja adalah surat at-Taubah ayat Seratus Lima. Allah swt berfirman,

⁸ Sekecil apapun penghargaan akan sangat berarti bagi manusia, apalagi penghargaan yang diberikan terkait karena hasil prestasi yang mereka lakukan. Hal semacam ini sangat diapresiasi dalam rangka menjalin hubungan yang lebih jauh dengan sesama (bos dengan bawahan). Bahkan dalam pandangan Jhon C. Maxwell, menaruh perhatian kepada orang banyak sama halnya dengan seperti mencari laba. Lihat Jhon C. Maxwell, *Strategi Menuju Sukses*, ..., hal. 125.

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ
 وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ
 تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

Di sinilah menariknya Al-Qur'an memberikan ulasan terhadap sesuatu. Sebagai kalam Ilahi, Al-Qur'an menghadirkan penjelasan lain yang tujuannya menyempurnakan penjelasan yang disampaikan oleh manusia. Selain itu, Al-Qur'an menjelaskannya dengan bahasanya sendiri tanpa ada intervensi dari yang lain.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis tertarik untuk menulis tesis dengan judul Kepuasan Kerja Karyawan Pesantren Terpadu Darul Qur'an Mulia dalam Perspektif Al-Qur'an. Selain alasan dari latar belakang masalah, judul ini menjadi menarik karena penulis, salah satu karyawan yang ada di sana hendak mencoba meneliti tingkat kepuasan karyawan yang ada di pesantren tersebut.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, dapat diketahui bahwa permasalahan-permasalahan seputar kepuasan kerja karyawan harus senantiasa diperhatikan, yang mencakup faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan serta bagaimana Al-Qur'an memberikan pemahaman/penjelasan tentang kepuasan kerja karyawan. Untuk itu ada beberapa permasalahan yang bisa diidentifikasi, diantaranya sebagai berikut:

1. Adanya kesenjangan antara jumlah jam kerja dengan gaji yang diberikan.
2. Adanya kecemburuan sosial atas perhatian pimpinan kepada karyawan yang baru direkrut.
3. Rendahnya kesadaran pimpinan terhadap perhatian karyawan yang memiliki uzur.
4. Beban kerja terlalu berat

5. Kurangnya pelatihan dan kesempatan pengembangan.
6. Adanya kecemasan terhadap masa tua bagi karyawan.
7. Belum terealisasinya petunjuk Al-Qur'an tentang bekerja.
8. Belum ter-aplikasinya tuntunan Al-Qur'an mengenai kepuasan kerja.

C. Pembatasan dan Perumusan Masalah

1. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang disebutkan di atas dan mengingat waktu, biaya dan sarana yang ada, maka pembatasan masalah hanya difokuskan pada tinjauan Al-Qur'an terhadap kepuasan kerja karyawan.

Batasan masalah ini penulis harapkan dapat membantu dalam menggali dan meninjau lebih dalam akar permasalahan. Walaupun penulis menyadari bahwa tinjauan Al-Qur'an terhadap bagian (tema) apapun begitu luas.

2. Perumusan Masalah

Berangkat dari identifikasi dan batasan masalah yang tersebut di atas, maka perumusan masalah sekaligus sebagai ruang lingkup penelitian ini akan membahas bagaimana tentang kepuasan kerja dan sejauh mana kepuasan kerja karyawan Pesantren Terpadu Darul Qur'an Mulia dalam Presfektif Al-Qur'an.

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Menganalisa kepuasan kerja Pesantren Darul Qur'an Mulia
- b. Menganalisa konsep kepuasan kerja untuk lembaga pesantren.
- c. Menyusun konsep kepuasan kerja dalam presfektif Al-Qur'an.

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat baik secara teoritis maupun praktis, sebagai berikut:

1. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi keilmuan untuk menjadi bahan kajian dan bahan penelitian selanjutnya. Terutama yang berkaitan dengan pandangan Al-Qur'an tentang kepuasan kerja karyawan.
2. Secara praktis, untuk memberikan gambaran tentang kepuasan kerja karyawan ditinjau dari persfektif Al-Qur'an dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, dan dapat memberikan pengetahuan, upaya untuk memajukan lembaga pendidikan menjadi bermutu.

F. Kerangka Teori

Kerangka teori adalah penjelasan tentang teori-teori yang akan digunakan dalam penelitian. Kerangka teori berfungsi menghubungkan penelitian yang hendak dilakukan dengan teori-teori yang sudah ada. Dalam penelitian kualitatif (grounded), posisi teori berfungsi untuk membantu peneliti dalam memahami dan menafsirkan realitas sosial yang akan diteliti sesuai dengan tujuan penelitian.⁹

Porsi substansi dari penelitian yang dilakukan pada kepuasan kerja selama bertahun-tahun telah dikhususkan untuk menjelaskan apa sebenarnya yang menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan. Memahami perkembangan dari kepuasan kerja adalah teori penting pada psikologi organisasi. Selain itu, hal ini untuk kepentingan praktis organisasi karena mereka berusaha untuk mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan dan akhirnya, hasil penting lainnya.

Menurut Wexley dan Yukl (1977) dalam bukunya yang berjudul *Organisational Behavior And Personnel Psychology*, teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal yaitu:

1. Discrepancy Theory (Teori Ketidaksesuaian)

Teori ini menerangkan bahwa seorang karyawan akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan yang ada. Dipelopori oleh Porter (1961) dengan mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Selanjutnya Locke (1969) menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung kepada *discrepancy* antara *should be* (*expectation, need*, atau *value*) dengan apa yang menurut perasaannya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan.¹⁰

Lebih rinci, Locke mengisyaratkan bahwa teori ketidakpuasan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan dari beberapa aspek pekerjaan menggunakan pertimbangan dua nilai (*values*), (1) ketidaksesuaian yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan individu dengan apa yang diterima dalam kenyataannya; dan (2) apa pentingnya pekerjaan yang diinginkan oleh individu tersebut.¹¹

⁹ Tim Dosen, *Panduan Penyusunan Tesis dan Desertasi*, Jakarta: Program Pascasarjana Institut PTIQ, 2017, hal.9.

¹⁰ Moh. As'ad, *Psikologi Industri*, Liberty: 1991, hal. 105.

¹¹ Sutarto Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi*, Jakarta: KENCANA 2015, hal. 125.

2. Equity Theory

Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Menurut teori *equity* ini terdiri dari tiga elemen, yaitu:

- a. *Input*, yaitu segala sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh karyawan sebagai sumbangan atas pekerjaannya.
- b. *Out comes*, yaitu segala sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya.
- c. *Comparison persons*, yaitu kepada orang lain atau dengan siapa karyawan membandingkan rasio *input-outcomes* yang dimilikinya. *Comparison Persons* ini bisa berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain, atau bisa pula dengan dirinya sendiri di waktu lampau.

Sehingga dapat disimpulkan dalam teori ini adalah setiap karyawan akan membandingkan rasio *input-out comes* dirinya dengan rasio *input-out comes* orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka ia akan merasa cukup puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan, bisa menimbulkan kepuasan tetapi bisa pula tidak.¹²

Kelemahan teori ini adalah kenyataan bahwa kepuasan orang juga ditentukan oleh *individual differences* (misalkan saja pada waktu orang melamar pekerjaan apabila ditanya besarnya gaji/upah yang diinginkan). Selain itu tidak liniernya hubungan antara besarnya kompensasi dengan tingkat kepuasan lebih banyak bertentangan dengan kenyataan.¹³

3. Two Factor Theory

Prinsip dari teori ini adalah kepuasan dan ketidakpuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan kerja terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu (Herzberg, 1966). Teori ini pertama dikemukakan oleh Herzberg melalui hasil penelitian beliau dengan membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok, yaitu:

- a. Kelompok *satisfiers*, yaitu situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari tanggung jawab, prestasi, penghargaan, promosi, dan pekerjaan itu sendiri. Kehadiran faktor

¹² Sebuah contoh diberikan oleh Sutarto Wijono, bahwa seandainya individu mempersepsikan income yang diterima lebih besar dari yang sesungguhnya dia terima, maka ia merasa bersalah dan tidak adil. Lihat Sutarto Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi*, ..., hal. 127.

¹³ Moh. As'ad, *Psikologi Industri*, ..., hal. 106.

ini akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan.

- b. Kelompok *dissatisfiers* ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari kondisi kerja, gaji, penyelia, teman kerja,¹⁴ kebijakan administrasi, dan keamanan. Perbaikan terhadap kondisi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja. Yang menarik dari teori ini justru terletak pada konsep dasar tentang pemisahan kepuasan dan ketidakpuasan kerja, karena dianggap kontroversial. Penelitian yang dilakukan oleh Mills (1967) terhadap 155 orang karyawan dari dua buah pabrik besar di Australia, dimana sampel terdiri dari berbagai tingkatan umur, kebangsaan, lama dinas, dan macam jabatan. Hasilnya seratus persen mendukung teori dua faktor tersebut.¹⁵

Selain itu, ada pendapat lain yang menyebutkan tentang teori kepuasan kerja. Sedikitnya terdapat tiga pendekatan umum untuk menjelaskan perkembangan kepuasan kerja: 1) pendekatan karakteristik pekerjaan 2) pendekatan proses informasi sosial dan 3) pendekatan disposisional.

- 1) Menurut pendekatan karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja ditentukan terutama oleh sifat pekerjaan karyawan atau oleh karakteristik organisasi di mana mereka bekerja. Kepuasan kerja sangat ditentukan oleh perbandingan; apa yang pekerjaan berikan untuk mereka dan apa yang mereka berikan untuk pekerjaan. Setiap aspek seperti gaji, kondisi kerja, pengawasan memberi kontribusi untuk penilaian kepuasan kerja.
- 2) Teori Proses informasi sosial mengusulkan dua mekanisme utama di mana karyawan mengembangkan rasa puas atau tidak. Mekanisme pertama menyatakan karyawan melihat perilaku mereka secara retrospektif (*retro*)¹⁶ dan membentuk sikap seperti kepuasan kerja untuk memahaminya, teori ini didasari pada Bem's (1972) dengan *Self-Perception Theory*. Mekanisme lain yang paling dekat dengan teori proses informasi sosial adalah bahwa karyawan

¹⁴ Stephen P. Robbins menyebutnya sebagai faktor-faktor khusus yang mempengaruhi kepuasan kerja. Lihat Stpen P. Robbins – Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2009, hal. 109.

¹⁵ Moh. As'ad, *Psikologi Industri, ...*, hal. 109.

¹⁶ Retro merupakan kependekan dari kata retrospektif yang mempunyai arti "kembali kemasa lalu". Dalam kamus bahasa Indonesia sendiri kata retro menyiratkan suatu pergerakan kearah masa lalu. Lihat Suharso dan Ana Retnoningsih, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Semarang: Widya Karya, 2016, cet. 11, hal. 235. Namun penulis memahaminya dengan "meninjau kembali".

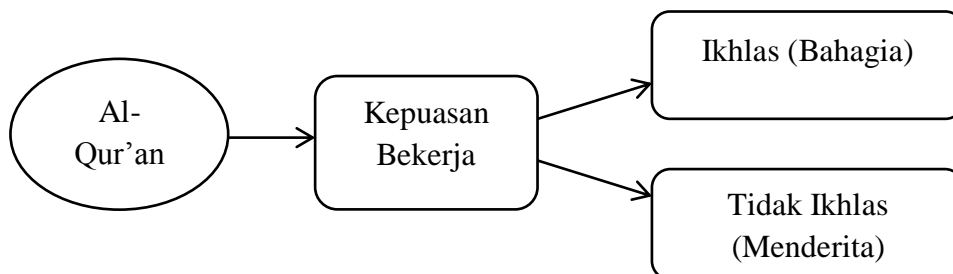
mengembangkan sikap seperti kepuasan kerja melalui pengolahan informasi dari lingkungan sosial.

- 3) Pendekatan yang paling baru untuk kepuasan kerja didasari pada *disposisi* internal. Premis dasar dari pendekatan *dispositional* terhadap kepuasan kerja adalah bahwa beberapa karyawan mempunyai kecenderungan menjadi puas atau tidak dengan pekerjaannya, terlepas dari sifat pekerjaan atau organisasi di mana mereka bekerja.

Ketiga pendekatan di atas secara bersama-sama menentukan kepuasan kerja atau dengan kata lain kepuasan kerja adalah fungsi bersama dari karakteristik pekerjaan, proses informasi sosial dan pengaruh disposisional.

Sebagai kitab suci yang diturunkan terakhir sekaligus sebagai penyempurna kitab suci yang terdahulu, Al-Qur'an tidak lupa menyertakan cakupan bahasan tentang kepuasa kerja. Tentu saja hal ini menjadi berita gembira bagi seorang mukmin untuk tidak berpangku tangan selama hidupnya. Menilik lebih jauh, bahkan Al-Qur'an menggambarkan dengan indah tentang kepuasan kerja.

Berikut kerangka berfikir yang penulis dapat disajikan,



Gambar 1.1
Kerangka Berfikir

G. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

1. Penelitian yang dilakukan oleh Fransis Malaikai (2008), dengan judul Hubungan Antara Upah dan Kepuasan Kerja Karyawan: Studi Kasus Pada PD Mutiara Harapan Kalabahi Kabupaten Alor. *Tesis*. Universitas Terbuka.

Berdasarkan analisis hasil penelitian yang disajikan terdahulu maka penulis sampai pada bagian terakhir laporan yang memuat kesimpulan: 1. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar karyawan PD Mutiara Harapan mempersepsikan bahwa upah/gaji sudah sesuai dengan standar upah minimum propensi (UMP) namun ternyata separuh diantara responden menyatakan bahwa upah/gaji belum mencukupi kebutuhan keluarga. 2. Persepsi karyawan tentang

kepuasan kerja menunjukkan sebagian besar menyatakan mereka merasa bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan dan sebagian kecil diantara responden yang menyatakan tidak setuju atau tidak puas. 3. Berdasarkan hasil pengujian korelasi total upah/gaji dan kepuasan kerja karyawan dengan $r = 0,961$ dengan tingkat signifikan $0,01$ atau 1% sehingga dinyatakan adanya hubungan yang kuat. Dengan demikian, berdasarkan hasil uji t , hipotesis penelitian ini diterima; artinya terdapat hubungan yang nyata antara upah/gaji dengan kepuasan kerja karyawan karena nilai thitung $>$ t label pada $\alpha = 0,01$, $(t_{\hat{I} \pm /2 30-2} = 0,005 (28) = 2,76 <$ thitung yaitu $18,44$.

2. Gede Bayu Surya Parwita, 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap komitmen organisasi dan disiplin kerja. Tesis, Universitas Udayana Bali.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai koefisien variabel kepuasan kerja sebesar $0,415$, adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap disiplin kerja yang dilihat dari nilai variabel kepuasan kerja sebesar $0,337$.

3. Alysia Kionggono, 2015. Studi Deskripsi Kerja Karyawan CV Lancar Jaya. Tesis. Universitas Kristen Petra.

Berdasarkan hasil analisis Kepuasan kerja ditinjau dari faktor gaji, penyelia, pekerjaan itu sendiri, promosi, dan teman sekerja. Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa karyawan puas dalam kepemimpinan penyelia mereka, promosi dan teman sekerja mereka, akan tetapi tidak puas dengan gaji dan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan CV Lancar Jaya.

4. Eva Kris Diana Devi, 2009. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Tesis. Universitas Diponegoro.

Pengujian hipotesis yang dilakukan menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan dengan nilai Critical Ratio (C.R) $2,086$ dengan P (Probabilitas) sebesar $0,037$ ($p < 0,05$). Berdasarkan regession weight dapat diketahui bahwa indikator kepuasan dengan rekan sekerja merupakan indikator kepuasan kerja yang paling mengindikasikan peranan terbesar dalam mengukur kepuasan kerja, dengan nilai estimasi sebesar $0,88$, sedangkan indikator yang memiliki nilai indikator yang paling rendah adalah kepuasan terhadap atasan (Supervisor) sebesar $0,65$. Hal tersebut menunjukkan

bahwa karyawan merasa kurang puas apabila supervisor (atasan) mengawasi mereka pada saat jam kerja. Karyawan lebih suka apabila mereka bekerja dengan teman sekerja dibandingkan bersama atasannya.

Pengujian hipotesis yang dilakukan menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara motivasi dengan kinerja karyawan dengan nilai *Critical Ratiol* (C.R) sebesar 01.693 dengan P (Probability) sebesar 0.091 ($P > 0,05$). Berdasarkan standardizet regression weigth dapat diketahui bahwa indikator uang dan penghargaan lainnya secara keseluruhan merupakan indikator motivasi yang paling berpengaruh dengan nilai estimasi sebesar 0,89. Lebih lanjut, indokator yang memiliki nilai indikator yang paling rendah adalah evaluasi sebesar 0,77. Hal ini berarti bahwa karyawan outsourcing bekerja semata-mata hanya demi uang tanpa memperhatikan tingkat kinerjanya. Karyawan tidak suka jika atasan mengevaluasi hasil pekerjaannya.

Pengujian hipotesis yang dilakukan menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional dengan nilai *Critical Ratiol* sebesar 4.540 dengan P (Probability) sebesar 0.000 ($P > 0,05$). Berdasarkan standardized regression weight dapat diketahui bahwa indikator kepuasan dengan teman sekerja merupakan indikator yang berpengaruh dengan nilai estimasi 0,88, sedangkan indikator kepuasan dengan atasan kurang berpengaruh dengan nilai estimasi sebesar 0,65. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan karyawan dengan teman sekerja mempengaruhi komitmen mereka terhadap perusahaan. selain itu, kepuasan terhadap atasan juga memberikan pengaruh terhadap komitmen walaupun kecil.

5. Priska Putri Perdani, 2010. Analisis Kepuasan Kerja Guru (Studi Analisis di SMA Negeri 46 Jakarta). *Tesis*. Universitas Indonesia, .

Dari data penelitian yang telah dikumpulkan dan dianalisis maka dapatdiketahui bahwa kepuasan kerja guru menurut faktor prestasi adalah cukup puas (45%); kepuasan kerja menurut faktor pengakuan sebesar 46,7 persen adalah cukup puas; kepuasan kerja menurut faktor pekerjaan itu sendiri adalah puas (56,7%); kepuasan menurut faktor tanggung jawab sebesar 55 persen menyatakan puas; kepuasan kerja menurut faktor kemajuan adalah 58,3 persen cukup puas; dan menurut faktor pertumbuhan adalah 48,3 persen puas sehingga secara umum kepuasan kerja guru SMA Negeri 46 Jakarta berada pada kategori puas.

H. Metode Penelitian

Penelitian (*research*) merupakan kegiatan ilmiah dalam rangka pemecahan suatu permasalahan . Fungsi penelitian yaitu mencari

penjelasan dan jawaban terhadap permasalahan serta memberikan alternatif bagi kemungkinan yang dapat digunakan untuk pemecahan masalah.¹⁷ Dengan menggunakan sebuah metode penelitian maka akan mempermudah bagi peneliti dalam menemukan masalah dan memecahkan masalah serta akan lebih mempermudah proses penelitian yang dilakukan oleh peneliti itu sendiri.

1. Pemilihan Objek Penelitian

Nasution menyatakan bahwa definisi objek penelitian merupakan suatu atribut atau sipat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.¹⁸ Dalam penelitian ini, objek yang dipilih penulis adalah tentang kepuasan kerja karyawan.

Pesantren Terpadu Darul Qur'an menjadi tempat pilihan dilakukan objek penelitian penulis yang beralamat di Jalan Puspipstek-Pembangunan Cikarang Rt 01 Rw 07, Pabuaran Gunungsindur Bogor Jawa Barat. Adapun waktu yang digunakan untuk pelaksanaan penelitian ini adalah sejak dikeluarkannya ijin penelitian dari kampus yang diberikan kepada peneliti pada tanggal 16 Maret 2019 .

2. Data dan Sumber Data

Data adalah keterangan yang benar dan nyata, atau keterangan atau bahan nyata yang dapat dijadikan dasar kajian (analisis atau kesimpulan), sedangkan yang dimaksud sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh.¹⁹

Dalam penelitian ini penulis menggunakan dua sumber data,²⁰ :

- a. Sumber data primer, yaitu data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti (atau petugasnya) dari sumber pertamanya. Adapun yang menjadi sumber data penelitian ini adalah karyawan yang ada di Pesantren Terpadu Darul Qur'an Gunungsindur Bogor.
- b. Sumber data sekunder, yaitu data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti sebagai penunjang dari sumber pertama. Dapat juga dikatakan data yang tersusun dalam bentuk dokumen-dokumen . Dalam hal ini, dokumentasi dan angket merupakan sumber data sekunder

¹⁷ Saiful Anwar, *Metode Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1999, hal. 1.

¹⁸ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* , Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000, hal. 101.

¹⁹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta, 2013, hal. 129

²⁰ Sumardi Suryabrata, *Metode Penelitian* , Jakarta: Rajawali, 1987, hal. 93-94.

3. Teknik Input dan Analisis Data

a. Teknik input Data

Merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik input data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.²¹ Adapun dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah penelitian lapangan (field research) , merupakan suatu penelitian yang dilakukan dengan secara langsung ke objek penelitian. Sehingga dalam penelitian ini bisa dihasilkan data valid yang sesuai dengan yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

Untuk memperoleh data-data lapangan ini penulis menggunakan teknik input (pengumpulan) data sebagai berikut :

1) Observasi (Pengamatan)

Observasi merupakan teknik pengumpulan data berupa pengamatan dan pencatatan dengan sistematis atas fenomena – fenomena yang diteliti.²² Menurut Sudjono, observasi adalah cara menghimpun bahan-bahan keterangan (data) yang dilakukan dengan mengadakan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap fenomena-fenomena yang sedang dijadikan sasaran pengamatan.²³ Sutopo yang dikutip oleh Imam Suprayogo juga mengemukakan bahwa teknik observasi digunakan untuk menggali data dari sumber data yang berupa peristiwa, tempat, lokasi, dan benda beserta rekaman gambar.²⁴

Peneliti menggunakan teknik ini karena didasarkan atas pengalaman langsung , peneliti melihat dan mengamati sendiri kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan sebenarnya, pengamatan memungkinkan peneliti mencatat peristiwa dalam situasi yang berkaitan dengan pengetahuan proposional maupun pengetahuan yang langsung diperoleh dari data, kadang ada keraguan pada peneliti tentang data yang dijangkau ada yang keliru atau bias, memungkinkan peneliti untuk memahami situasi-situasi yang rumit , menjadi alat yang sangat

²¹ J.R Raco, *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis Karakteristik dan keunggulannya*, Jakarta: Grasindo, 2010, hal. 224.

²² Sutrisno Hadi , *Metodelogi Research 2*, Yogyakarta: Andi Offset, 2004, hal. 151.

²³ Anas Sudijono, *Pengantar Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: PT. Grafindo Persada, 1998, hal. 34.

²⁴ Imam Suprayogo dan Tobroni dan Tobroni, *Metodologi Penelitian Sosial-Agama*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2003, hal. 167.

bermanfaat manakala pada kasus-kasus tertentu tidak memungkinkan menggunakan teknik lain²⁵

Obsevasi yang peneliti lakukan adalah obsevasi (pengamatan) partisipatif moderat, dimana peneliti dalam mengumpulkan data ikut berpartisipasi dalam beberapa kegiatan tetapi tidak semuanya.²⁶ Instrumen yang peneliti gunakan adalah dengan menggunakan daftar cek yang berisikan daftar dari semua aspek yang diamati. Dengan pedoman tersebut, peneliti memberikan cek untuk menentukan ada atau tidaknya sesuatu berdasarkan hasil pengamatan.

Observasi ini peneliti gunakan untuk mengamati kepuasan kerja yang ada pada karyawan Pesantren Darul Qur'an Gunungsindur Bogor dan melihat sampai sejauhmana kepuasan kerja yang ada jika dilihat dalam prespektif Al-Qur'an.

2) Interview (Wawancara)

Interview adalah suatu percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan kedua belah pihak, yaitu pewawancara (interview) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (interview) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.²⁷

Wawancara merupakan metode pengumpulan data dengan cara bertanya langsung, dalam wawancara ini terjadi interaksi antara peneliti selaku penanya dan responden selaku pihak yang diharapkan memberikan jawaban. Wawancara digunakan sebagai tehnik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menentukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil. Adapun ciri utama wawancara adalah kontak langsung dengan tatap muka antara pencari informasi (interview) dengan sumber informasi (interviewed).²⁸

Metode wawancara ini peneliti gunakan untuk mengumpulkan informasi tentang pendapat, sikap dan persepsi

²⁵ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, ... hal. 174

²⁶ Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kualitatif R & D*, Bandung: Alfabeta, 2011, hal. 312.

²⁷ Joko Subagyo, *Metode Penelitian dalam Teori dan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004, hal. 135.

²⁸ Masri Singaribuan dan Sofyan Efendi, *Metode Penelitian Survey*, Jakarta: LP3ES, 1989, hal. 60.

dari sumber data berkaitan dengan tema yang peneliti gunakan. Tekniknya adalah peneliti menyiapkan daftar pertanyaan dengan prinsip pada “ apakah” , yaitu : a) apakah pertanyaan yang sudah dibuat sudah berhubungan dengan masalah dan tujuan penelitian; b) apakah tipe pertanyaan sudah dianggap baik dan tepat; c) apakah pertanyaan itu sudah cukup jelas dan tidak menimbulkan ambigu (makna ganda); d) apakah pertanyaan yang dibuat itu sesuai dengan kemampuan responden untuk menjawab sesuai kehendak penanya`.²⁹

3) Dokumentasi

Metode Dokumentasi adalah peneliti mencari dan mendapatkan data-data primer dengan melalui data-data dari prasasti-prasasti , naskah-naskah kearsipan (baik dalam bentuk barang cetakan maupun rekaman), data gambar/fhoto/blu print dan lain sebagainya. Dengan adanya data tersebut peneliti akan dapat memecahkan masalah penelitian tersebut.³⁰ Dokumentasi merupakan teknik mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan , transkrip, buku, surat kabar, majalah, parsasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya.³¹ Pemeriksaan dokumentasi (studi dokumenter) dilakukan dengan meneliti bahan pendukung yang ada dan mempunyai relevansi dengan tujuan penelitian.³²

Metode dokumentasi ini peneliti gunakan untuk mengumpulkan data-data yang berbentuk tertulis baik berupa huruf, angka maupun gambar. Data-data dokumentasi ini berfungsi untuk melengkapi dan menguatkan data yang diperoleh dari observasi dan wawancara. Serta dalam mendokumentasikan sejarah berdirinya, visi misi pesantren, struktur organisasi, sarana dan prasarana, jumlah karyawan, jadwal kegiatan karyawan serta kondisi lingkungan pesantren dalam hal ini terintegrasinya kepuasan karyawan dalam perspektif Al-Qur'an .

b. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data adalah suatu proses mengorganisasikan dan mengurutkan data kedalam pola, kategori dan satuan uraian

²⁹ Wina Sanjaya, *Penelitian Pendidikan Jenis, Metode dan Prosedur* , Jakarta: Kencana, 2014, hal. 269.

³⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif-Kualitatif dan R&D*, ...hal. 138.

³¹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian suatu pendekatan Praktek ...* hal. 201

³² Anas Sudijono, *Pengantar Statistik Pendidikan* Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2011, Cet.23, hal. 30.

dasar sehingga dapat ditemukan dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.³³

Data dalam penelitian pada umumnya bersifat narasi deskriptif kualitatif, tidak ada analisis data yang berupa statistik, analisis lebih bersifat naratif kualitatif di mana mencari kesamaan-kesamaan dan perbedaan dari informan. Dalam sebuah analisis data ada beberapa proses yang perlu ditempuh yaitu pengumpulan data, penelitian ini analisis data yang digunakan oleh peneliti berdasarkan teori Miles and Huberman's yaitu:³⁴

1) Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi lapangan, untuk mengetahui bagaimana kepuasan kerja karyawan di Darul Qur'an Mulia dilakukan dengan menggunakan sebuah catatan dan instrumen pertanyaan yang telah peneliti sediakan dengan menggunakan teknik wawancara. Key Informan yang akan diwawancarai adalah manager SDM, Pimpinan Pesantren, staf karyawan dan Guru yang mengajar di Pesantren Terpadu Darul Qur'an Mulia.

2) Reduksi Data (*Data Reduction*)

Pada tahap ini dilakukan untuk memberikan fokus terhadap data yang diperoleh berdasarkan hasil observasi, wawancara dan dokumentasi. Pada tahap ini peneliti memberikann gambaran peristiwa yang lebih jelas agar mempermudah suatu penelitian di lanjutkan dengan pengumpulan data lanjutan. Setelah semua data terkumpul tahap selanjutnya yaitu memilah atau mengkategorikan bagian yang penting dan menghapus bagian yang tidak di perlukan.

3) Penyajian Data (*Data Display*)

Pada tahap ini yaitu melakukan pengkategorian semua data yang telah diperoleh kedalam bentuk urain singkat, peta konsep atau bagan, menghubungkan antar kategori. Maksud dari tahap ini yaitu tahap penentuan agar data yang diperoleh dapat dipahami oleh peneliti dan pembaca dalam hal analisis data dan dapat berlanjut ke langkah selanjutnya.

4) Penarikan Kesimpulan (*Concluion Drawing*) dan Verifikasi (*Verivication*)

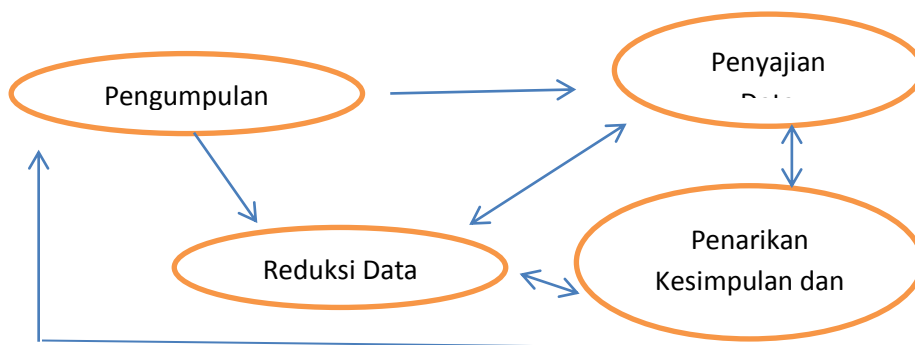
Adapun langkah akhirnya yaitu penarikan kesimpulan dan verifikasi data dimaksudkan untuk penentuan data akhir dan keseluruhan proses tahapan analisis, sampai pada keseluruhan

³³ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*,... hal. 34.

³⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, dan R&D*,... hal. 225.

masalah terkait dengan kepuasan kerja karyawan di Pesantren Terpadu Darul Qur'an Mulia dalam prespektif Al-Qur'an.

Uhar Suharsaputra telah menggambarkan siklus teknik pengumpulan data diatas dengan mengutip pendapat Huberman dan Miles yang terlihat pada bagan di bawah ini ,³⁵



Bagan 1.1 Teknik Pengumpulan Data (huberman dan Miles)

Metode yang digambarkan bertujuan untuk menyajikan deskripsi (gambaran) secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat serta hubungan fenomena yang diselidiki.³⁶ Dengan demikian analisis ini dilakukan saat peneliti berada di lapangan dengan cara mendeskripsikan segala yang telah didapat, kemudian dianalisis sedemikian rupa secara sistematis, cermat dan akurat. Dalam hal ini data yang digunakan berasal dari wawancara dan dokumen-dokumen yang ada serta hasil observasi yang dilakukan.

4. Pengecekan keabsahan Data

Uji keabsahan data sering ditekankan pada uji validitas dan realibilitas. Validitas adalah derajat ketetapan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Sedangkan reliabilitas yaitu derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan.³⁷

³⁵ Uhar Suharsaputra, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Tindakan*, Bandung: Refika Aditama, 2012, hal. 218.

³⁶ Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*,... hal. 250-251.

³⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, R&D, ...* hal. 267-268.

Keabsahan data yaitu kebenaran data dari proses penelitian. Untuk mendapatkan data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi. Adapun triangulasi yang digunakan yaitu triangulasi data atau sumber data, yaitu membandingkan dan mengecek kembali derajat kepercayaan suatu informasi yang didapatkan dengan alat yang berbeda dan waktu yang informasi yang didapatkan selanjutnya dibandingkan dengan hasil wawancara dengan hasil observasi, dibandingkan apa yang dikatakan secara pribadi dan dikatakan di depan umum, dibandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakan sehari-hari, dan dibandingkan keadaan dan prespektif seseorang dengan berbagai pendapat .

I. Jadwal Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan dibulan Maret – Oktober 2019 di Pesantren Terpadu Darul Qur'an Mulia Bogor.

J. Sistematika Penulisan

Bab pertama, bab ini sebagai pengantar untuk menuju pendeskripsian isi penelitian kemudian latar belakang, identifikasi, pembatasan, perumusan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, penelitian terdahulu yang relevan dan sistematika penelitian.

Bab kedua, penulis menguraikan tentang pengertian kepuasan kerja dari para ahli, faktor-faktor yang mempengaruhinya, bagaimana mengukur/melihat kepuasan kerja karyawan, dan bagaimana Al-Qur'an memberikan pemahaman atau penjelasan terkait dengan kepuasan kerja.

Bab ketiga penulis menguraikan tentang metode yang digunakan untuk memaparkan data dan temuan penelitian tentang kepuasan kerja karyawan di Pesantren Terpadu Darul Qur'an Mulia dalam Perspektif Al-Qur'an.

Bab keempat, penulis menguraikan gambaran umum Pesantren Terpadu Darul Qur'an Mulia, tentang sejarah pendirian, visi dan misi dan membahas tentang pokok dari penelitian yaitu kepuasan kerja karyawan di Pesantren Terpadu Darul Qur'an Mulia dalam Perspektif Al-Qur'an.

Bab kelima, dalam penutup ini penulis membuat kesimpulan dan implikasi dari uraian-uraian penjelasan yang sudah disajikan pada bab-bab terdahulu dan selanjutnya memberikan saran-saran yang sekiranya berguna dan bermanfaat bagi kepuasan kerja karyawan di Pesantren Terpadu Darul Qur'an Mulia.

BAB II

KEPUASAN KERJA KARYAWAN PESANTREN

A. Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan

1. Kepuasan

Kepuasan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah terambil dari asal kata ‘puas’, yang berarti merasa senang, lega, kenyang dan sebagainya karena sudah merasa secukup-cukupnya atau sudah terpenuhi hasratnya.¹

Wijono berpendapat bahwa kepuasan adalah tingkat keadaan yang dirasakan seseorang yang merupakan hasil dari membandingkan penampilan atau *outcome* produk yang dirasakan dalam hubungannya dalam harapan seseorang. Ada tiga tingkat kepuasan yaitu bila penampilan kurang dari harapan, pelanggan tidak dipuaskan. Bila penampilan sebanding dengan harapan, pelanggan puas. Apabila penampilan melebihi harapan, pelanggan amat puas atau senang.²

¹ Suharso dan Ana Retnoningsih, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Semarang: WIdya Karya, 2016, cet. 11, hal. 393.

² Djoko Wijono, *Manajemen Mutu Pelayanan Kesehatan*, Surabaya: Airlangga University Press, 1999, hal. 34.

Sedangkan menurut Muninjaya kepuasan adalah tingkat kepuasan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang dirasakan dibandingkan dengan harapannya.³

Dari beberapa pengertian di atas, penulis menyimpulkan kepuasan atau ketidakpuasan adalah kesimpulan dari interaksi antara harapan dan pengalaman sesudah memakai jasa atau pelayanan yang diberikan.

2. Kerja

Dedi Supriyadi berpendapat bahwa kerja adalah beban, kewajiban, sumber penghasilan, kesenangan, gengsi, aktualisasi diri, dan lain lain.⁴ Kerja adalah aktivitas yang dinamis dan bernilai, tidak dapat dilepaskan dari faktor fisik, psikis dan sosial. Nilai yang terkandung dalam kerja bagi individu yang satu dengan lainnya tidaklah sama. Nilai tersebut dapat mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam bekerja.

Lebih jauh Kartini Kartono menghubungkan antara kerja dengan kesehatan dan kebahagiaan. Ia menulis bahwa orang yang sehat jiwa-badaninya dengan energi yang melimpah-limpah selalu mempunyai kebutuhan untuk aktif/bekerja.⁵

Menurut penulis kerja adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan seseorang untuk bisa mencapai suatu tujuan yang diinginkan oleh orang tersebut dan memahami pekerjaan yang di kerjakan .

Untuk mendapatkan hasil yang baik sesuai dengan tujuan perusahaan dengan hasil yang baik perlu adanya kinerja yang baik pula. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama priode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Organisasi tidak selalu berhasil dalam memanfaatkan penilaian kinerja secara strategis pada bisnis yang digelutinya. Hambatan lain dalam penilaian kinerja secara efektif adalah bahwa para manajer tidak mampu melihat hasil pelaksanaannya. Dalam penilaian kinerja sedikit banyak menentukan penggajian, promosi,

³ A. A. Gde Muninjaya, *Manajemen Kesehatan*, Jakarta: Penerbit Buku Kedokteran. EGC, 2004, hal. 82.

⁴ Dedi Supriadi, *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2003, hal. 54.

⁵ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2011, cet. 18, hal. 17.

pemutusan hubungan kerja, dan bentuk – bentuk keputusan kerja lainnya yang mempengaruhi kesejahteraan karyawan maupun produktivitas perusahaan.

Adapun aspek-aspek standar kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif.⁶

Aspek kuantitatif meliputi:

- a. Proses kerja dan kondisi pekerjaan
- b. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan,
- c. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, dan
- d. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

Sedangkan aspek kualitatif meliputi:

- a. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan
- b. Tingkat kemampuan dalam bekerja,
- c. Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan,
- d. Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen).

Jadi dari definisi diatas yang dimaksud kepuasan kerja adalah :

Menurut Martoyo “Kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas yang memang di inginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Balas jasa karyawan ini, baik berupa financial maupun nonfinancial”⁷

Tiffin dalam As'ad mengemukakan bahwa: “Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerja sama antar pimpinan dengan sesama karyawannya”⁸.

Sedangkan menurut Menurut Handoko Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan mereka, yang biasanya tampak dalam sikap positif para karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya”⁹.

⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2001. hal. 18-19.

⁷ Martoyo. *Jurnal Kepuasan Kerja*. [Http://wangmuba.com/2009/03/04/ pengertian-kepuasan/](http://wangmuba.com/2009/03/04/pengertian-kepuasan/). Diakses tanggal 5 Mei 2010 jam 20.00 WIB.

⁸ Moh. As,ad., *Psikologi Industri*, Yogyakarta: Penerbit Liberty, 2004, hal. 104.

⁹ Hani. T. Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta:

3. Karyawan

Karyawan merupakan kekayaan utama dalam suatu perusahaan, karena tanpa adanya keikutsertaan karyawan aktifitas perusahaan tidak akan terlaksana. Menurut Hasibuan seperti yang dikutip oleh Manulang, bahwa karyawan adalah orang penjual jasa (pikiran atau tenaga) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu.¹⁰

Adapun menurut Subri seperti yang dikutip oleh Manulang, karyawan adalah penduduk dalam kerja (berusia 15-64 tahun) atau jumlah seluruh penduduk dalam suatu negara yang memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan terhadap tenaga mereka, dan jika mereka mau berpartisipasi dalam aktivitas tersebut.¹¹

Jika dikelompokkan berdasarkan statusnya, karyawan dalam perusahaan dapat dibagi menjadi dua jenis kelompok karyawan yaitu karyawan tetap dan karyawan tidak tetap.

a. Karyawan Tetap

Karyawan tetap merupakan karyawan yang telah memiliki kontrak ataupun perjanjian kerja dengan perusahaan dalam jangka waktu yang tidak ditetapkan (*permanent*). Karyawan tetap biasanya cenderung memiliki hak yang jauh lebih besar dibandingkan dengan karyawan tidak tetap. Selain itu, karyawan tetap juga cenderung jauh lebih aman (dalam hal kepastian lapangan pekerjaan) dibandingkan dengan karyawan tidak tetap.

b. Karyawan Tidak Tetap

Karyawan tidak tetap merupakan karyawan yang hanya dipekerjakan ketika perusahaan membutuhkan tenaga kerja tambahan saja. Karyawan tidak tetap biasanya dapat diberhentikan sewaktu-waktu oleh perusahaan ketika perusahaan sudah tidak membutuhkan tenaga tambahan lagi. Jika dibandingkan dengan karyawan tetap, karyawan tidak tetap cenderung memiliki hak yang jauh lebih sedikit dan juga cenderung sedikit tidak aman (dalam hal kepastian lapangan pekerjaan).

4. Definisi Kepuasan Kerja

BPFE, 2001, hal. 21.

¹⁰ M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002, hal. 47.

¹¹ M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, ..., hal. 48.

Steve M. Jex mendefinisikan kepuasan kerja sebagai “*tingkat afeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan.*” Bagi Jex, kepuasan kerja melulu berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. Sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan: bahwa pekerja yakin bahwa pekerjaannya menarik, merangsang, membosankan atau menuntut. Aspek perilaku pekerjaan adalah kecenderungan perilaku pekerja atas pekerjaannya yang ditunjukkan lewat pekerjaan yang dilakukan, terus bertahan di posisinya, atau bekerja secara teratur dan disiplin.¹²

Moh. As'ad mengutip definisi atau pengertian kepuasan kerja, antara lain:

- b. Menurut Wexley & Yukl (1977) yang disebut kepuasan kerja ialah “*is the way an employee feels about his her job*”. Ini berarti kepuasan kerja sebagai “perasaan seseorang terhadap pekerjaan”.
- c. Vroom (1964) dikatakan sebagai “refleksi dari job attitude yang bernilai positif”.
- d. Hoppeck menarik kesimpulan setelah mengadakan penelitian terhadap 309 karyawan pada suatu perusahaan di New Hope Pennsylvania USA bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaan-pekerjaan secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.
- e. Menurut Tiffin (1958) berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan.
- f. Kemudian Blum (1956) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individual di luar kerja.¹³

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa:

- b. Kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja.
- c. Tanggapan emosional bisa berupa perasaan puas (positif) atau tidak puas (negatif). Bila secara emosional puas berarti kepuasan kerja tercapai dan sebaliknya bila tidak akan berarti karyawan tidak puas.

¹² Steve M. Jex, *Organizational Psychology: A Scientist Practitioner Approach*, New York: John Wiley and Sons, 2002 hal. 131.

¹³ Moh. As'ad, *Psikologi Industri*, Yogyakarta: LIBERTY, hal. 104.

- d. Kepuasan kerja dirasakan karyawan setelah karyawan tersebut membandingkan antara apa yang dia harapkan akan dia peroleh dari hasil kerjanya dengan apa yang sebenarnya dia peroleh dari hasil kerjanya.
- e. Kepuasan kerja mencerminkan beberapa sikap yang berhubungan.
- e. Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang sangat sulit diukur yang bersifat subjektif karena setiap orang selalu mempunyai keinginan-keinginan yang ingin dipenuhi namun setelah terpenuhi muncul lagi keinginan-keinginan lainnya, seakan-akan manusia itu tidak mempunyai rasa puas dan setiap pegawai mempunyai kriteria sendiri yang menyatakan bahwa dirinya telah puas.
- f. Kepuasan kerja bisa dilihat atau dikatakan puas dalam bekerja jika pendapatan yang diperoleh telah dapat mencukupi kebutuhan pekerja tersebut, dan dalam perusahaan tersebut pegawai merasakan nyaman dalam bekerja dan tidak mempunyai kekhawatiran lain seperti kurang cukup gaji yang diterima, tidak adanya jaminan kesehatan/keselamatan kerja dan jaminan masa tua atau pensiun.¹⁴

Sebuah perusahaan dalam perkembangannya akan sangat tergantung bagaimana karyawan yang ada didalamnya. Kepuasan kerja karyawan menyangkut perasaan positif karyawan dalam menjalankan pekerjaannya dengan baik dan penuh tanggungjawab. Dengan terciptanya kepuasan kerja karyawan maka diharapkan akan membantu terwujudnya tujuan-tujuan yang ingin dicapai oleh sebuah perusahaan.

Kepuasan kerja sebagai kombinasi kondisi psikologis, fisiologis dan lingkungan yang dapat menyebabkan seorang karyawan berkata saya puas dengan pekerjaan saya. Maksudnya, kepuasan kerja itu sendiri adalah kondisi dimana individu atau karyawan menyukai pekerjaannya dengan penuh keikhlasan dan tanggungjawab. Dengan demikian kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan yaitu cara pandang karyawan terhadap pekerjaan mereka.

Kepentingan para manajer pada kepuasan kerja cenderung berpusat pada efek kinerja karyawan. Para Peneliti mengenali kepentingan ini karena banyak studi yang dirancang bahwa dampak

¹⁴ Bandingkan dengan pendapat Locke seperti yang dikutip oleh Sutarto Wijono. Locke mencatat bahwa perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan atau ketidakpuasan kerja cenderung lebih mencerminkan penaksiran karyawan yang berhubungan dengan pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan masa lalu daripada harapan-harapan untuk masa yang akan datang. Lihat Sutarto Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi*, Jakarta: Kencana, 2018, cet. 6, hal. 119-120.

kepuasan kerja pada produktifitas, kemangkiran dan keluarnya karyawan.¹⁵

1. Kepuasan dan produktifitas

Pandangan ini mengenai hubungan kepuasan kinerja, seorang karyawan yang bahagia adalah seorang pekerja yang produktif.

b. Kepuasan dan kemangkiran

Karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan atas sosial kerjanya maka akan cenderung untuk tidak masuk kerja atau lebih sering mangkir.

c. Kepuasan dan tingkat keluarnya karyawan

Kepuasan juga dapat dihubungkan dengan sikap negatif seperti keluarnya karyawan. Karyawan yang merasa tidak mendapatkan kepuasan dapat bereaksi secara negatif.

B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mengekspresikan sejumlah kesesuaian antara harapan seseorang tentang pekerjaannya yang dapat berupa prestasi kerja yang diberikan oleh perusahaan dan imbalan yang diberikan atas pekerjaannya. Pada hakekatnya seseorang didorong untuk beraktivitas karena dia berharap bahwa hal tersebut akan membawa keadaan yang lebih baik memuaskan dari pada keadaan sekarang. Jadi terjadilah suatu bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkepuasan kerja.

Kepuasan kerja tidak datang dengan sendirinya, melainkan ia dipengaruhi oleh beberapa faktor. Adapaun faktor-faktor yang ikut andil mempengaruhi atau memberikan kepuasan kerja menurut Blum (1956) dalam M. As'ad adalah sebagai berikut:

1. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan;
2. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berkreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan;
3. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia,

¹⁵ Stephen P Robbins,. *Perilaku Organisasi* Jilid 1. Alih Bahasa Oleh Drs. Handayana Pujaatmaka. Penyunting Drs.Benyamin Molan. Jakarta: Prenhallindo, 2001. hal.181.

perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.¹⁶

Menurut Stephen Robbins Kepuasan kerja terdiri dari faktor-faktor sebagai berikut:

1. Imbalan yang pantas Adalah sistem upah yang diberikan secara adil yang dirasakan dari pembayarran tersebut.
2. Pekerjaan yang secara mental menantang Adalah suatu pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan kebebasan, keterampilan dan kemampuan dalam melaksanakan tugas.
3. Kondisi yang mendukung Adalah lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan kenyamanan tugas. lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.
4. Rekan kerja yang mendukung Adalah sampai sejauh mana rekan kerja bisa bersahabat, kompeten dan mendukung.
5. Gaya kepemimpinan dan perilaku atasan Pimpinan merupakan leader bagi setiap bawahannya, bertanggung jawab dan memegang peranan penting dalam mencapai suatu tujuan.¹⁷

Adapun menurut Melayu S.P Hasibuan, mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu antara lain :¹⁸

1. Balas jasa yang adil dan layak
Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, baik langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.
2. Penempatan yang sesuai dengan keahlian
Penempatan karyawan harus sesuai dengan keahlian dan latar belakang pendidikan. Kesesuaian ini bertujuan agar karyawan mampu bekerja dengan efektif dan mampu mengimplementasikan

¹⁶ Moh. As'ad, *Psikologi Industri, ...*, hal. 114.

¹⁷ Stephen P. Robbins,– Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2009. hal.40.

¹⁸ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kunci Keberhasilan*, Jakarta: Haji Masagung., 2001, hal. 223.

teori-teori dan konsep-konsep yang dimiliki sesuai dengan bidang ilmu yang ditekuni.

3. Berat ringannya pekerjaan

Berat ringannya pekerjaan yang dibebankan perusahaan tergantung pada persepsi karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri. Perusahaan harus memandang karyawan sebagai asset yang berharga dan jangan memperlakukan karyawan sebagai mesin atau alat produksi semua.

4. Suasana dan lingkungan pekerjaan

Suasana dan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif akan meningkatkan semangat kerja karyawan dalam bekerja. Perusahaan harus menciptakan suasana kerja yang kekeluargaan sehingga memungkinkan karyawan untuk bekerjasama.

5. Peralatan yang menunjang

Perusahaan harus menyediakan fasilitas-fasilitas yang dapat membantu karyawan dalam bekerja.

6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya

Pemimpin merupakan leader bagi setiap bawahannya, bertanggung jawab dan memegang peranan penting dalam mencapai suatu tujuan. Pimpinan harus mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan sehingga karyawan memiliki peluang untuk mengeluarkan pendapat, ide, dan gagasannya demi keberhasilan perusahaan.

7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Sifat pekerjaan yang terlalu monoton akan menyebabkan kebosanan karyawan dalam bekerja. Salah satu cara untuk mengurangi kebosanan tersebut yaitu dengan variasi pekerjaan.

Sedangkankan pendapat dari Gilmer (1966) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Kesempatan untuk maju.

Kesempatan yang diberikan oleh perusahaan untuk maju sangatlah penting bagi karyawan. Perusahaan yang baik senantiasa menyediakan kesempatan untuk berkarir dengan sebaik-baiknya kepada karyawannya, yaitu dengan memberikan perhatian dan jika perlu dengan pendidikan dan pelatihan.

Dalam dunia kerja, jenjang karir sangatlah penting. Seorang karyawan profesional biasanya melihat jenjang karir sebagai target atau tujuan dalam melakukan pekerjaan. Itulah sebabnya, banyak orang berlomba-lomba menggapai posisi tertinggi di pekerjaannya. Jenjang karir itu sendiri juga bisa diartikan dengan sebuah tangga

yang bergerak ke atas dan menjadi langkah awal bagi seseorang untuk meraih kesuksesan.

Bagi setiap karyawan, terutama yang baru masuk ke dunia kerja sering kali kebingungan dalam menentukan jenjang karir mereka. Akibatnya, sering kali ditemukan mereka bekerja pada posisi yang tidak diminati yang membuat karir mereka terhenti atau tidak naik sama sekali. Hal ini biasanya juga mempengaruhi kinerja atau hasil yang dikeluarkan oleh karyawan tersebut sehingga ikut merugikan perusahaan.

Pada dasarnya semua karyawan memiliki harapan terkait peningkatan karir mereka dalam suatu perusahaan. Peluang tersebut ada, namun karyawan perlu ambil bagian dalam perencanaan karir yang diinginkan.

Jika hal ini dilalaikan oleh perusahaan, maka besar kemungkinan karyawan yang ada akan merasa tidak puas dengan tempat mereka bekerja. Menurut Stephen P. Robbins, karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan pekerjaan yang tinggi sangat memihak dan benar-benar peduli dengan bidang pekerjaan yang mereka lakukan.¹⁹

a. Keamanan kerja.

Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja. Keselamatan kerja merupakan rangkaian usaha untuk menciptakan suasana kerja yang aman dan tentram bagi para karyawan yang bekerja di perusahaan yang bersangkutan.²⁰ Pekerjaan dikatakan aman jika apapun yang dilakukan oleh pekerja tersebut, resiko yang mungkin muncul dapat dihindari. Pekerjaan dikatakan nyaman jika para pekerja yang bersangkutan dapat melakukan dengan merasa nyaman dan betah, sehingga tidak mudah capek.

b. Gaji

Gaji adalah imbalan kepada pegawai yang diberikan atas tugas-tugas administrasi dan pimpinan yang jumlahnya biasanya tetap secara periodik/bulanan. Gaji merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan, karena jumlah gaji atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya akan

¹⁹ Stephen P. Robbins – Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, ..., hal. 100.

²⁰ Suma'mur, *Keselamatan Kerja dan Pencegahan Kecelakaan*, Jakarta: CV. Haji Masagung, 2001, hal. 104.

mempunyai pengaruh yang tidak kecil terhadap jalannya perusahaan.. Pemberian gaji atau balas jasa ini dimaksud untuk menjaga keberadaan karyawan di perusahaan, menjaga semangat kerja karyawan dan tetap menjaga kelangsungan hidup perusahaan yang akhirnya akan memberi manfaat kepada masyarakat.²¹

Penghasilan atau gaji sering menjadi hal paling utama yang dibicarakan ketika membahas masalah kepuasan kerja. Karena itu gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya. Bagi sebagian orang, memiliki tempat tinggal dan makanan di meja adalah bentuk kebahagiaan. Bagi yang lain, dan kebanyakan orang, bahagia itu jika bisa membeli barang-barang bagus seperti baju, mobil, atau pun *gadget* terbaru.²²

Gaji merupakan sejumlah pembayaran kepada pegawai yang diberi tugas administratif dan manajemen yang biasanya ditetapkan secara bulanan. Sedangkan upah merupakan imbalan yang diberikan kepada buruh yang melakukan pekerjaan kasar dan lebih banyak mengandalkan kekuatan fisik, jumlah pembayaran upah biasanya ditetapkan secara harian atau berdasarkan unit pekerjaan yang diselesaikan.²³

c. Perusahaan dan manajemen.

Lingkungan tempat kerja dalam hal ini perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini juga yang menentukan kepuasan kerja karyawan. Mullin (1993) sebagaimana yang dikutip oleh Sutarto Wijono menulis bahwa kepuasan kerja karyawan salah satunya dipengaruhi oleh organisasi, yaitu kebijakan-kebijakan personalia dan prosedur-prosedur.²⁴

Lingkungan secara umum dibagi menjadi dua pengertian. Muhibbin Syah dalam *Psikologi Belajar*-nya menulis bahwa lingkungan dalam dunia pendidikan dibagi menjadi dua, yaitu

²¹ Soemarso, *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* Jakarta: Rineka Cipta, 2009, hal. 335

²² Kartini Kartono mencatat dalam bukunya, bahwa memang ada individu yang mau bekerja khusus untuk mendapat uang saja, dan sifatnya mata duitan. Lihat Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan, ...*, hal. 21.

²³ G. Sugiyarso dan F. Winarni, *Dasar-dasar Akuntansi Perkantoran*, Yogyakarta: 2005, hal. 95.

²⁴ Sutarto Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi, ...*, hal. 129.

lingkungan sosial dan lingkungan non sosial.²⁵ Lingkungan sosial terkait dengan siapa saja yang berinteraksi dengan mereka; sesama karyawan, atasan atau mungkin anak buah yang mereka miliki. Adapun lingkungan lingkungan non sosial adalah berbagai macam bangunan fisik yang ada di tempat kerja.

Dalam pandangan Crown Dirgantoro seperti yang dikutip oleh Supomo, menjelaskan bahwa lingkungan dibagi menjadi dua macam, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Masih menurutnya, lingkungan internal merupakan kekuatan sekaligus kelemahan bagi sebuah perusahaan namun masih berada dalam kontrol perusahaan. Adapun lingkungan internal bersifat peluag sekaligus ancaman sehingga biasanya disebut *uncontrollable*.²⁶

Pengelolaan lingkungan perusahaan yang baik tidak terlepas dari sistem manajemen yang dikembangkan dalam perusahaan tersebut. Sekolahun demikian. Manajemen sangat menentukan ke arah mana sekolah tersebut akan diarahkan.

Fredy Rangkuti menjelaskan bahwa manajemen operasional selalu berkaitan dengan proses tranformasi semua masukan (input) sumber daya secara terpadu sehingga dapat menghasilkan nilai tambah dalam bentuk keluaran (output) baik yang berupa barang dan jasa.²⁷

Lebih lanjut, HB. Siswanto menulis alam filsafat manajemen, terkadung dasar pandangan hidup yang mencerminkan keberadaan, identitas, dan implikasinya guna mewujudkan efisiensi dan efektifitas dalam pekerjaan manajemen.²⁸

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Manajemen yang baik akan mempermudah tercapainya visi dan misi perusahaan. Sehingga dengan manajemen yang baik akan mengikutsertakan seluruh karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan tersebut. Menurut James A.F Stoner yang diikuti oleh Al Fansus Sirait pengertian manajemen adalah sebagai berikut:

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

²⁵ Muhibbin Syah, *Psikologi Belajar*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2012, cet. 12, hal. 154.

²⁶ R. Suepomo, *Pengantar Manajemen*, Bandung: Yrama Widya, 2018, hal. 20-21.

²⁷ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014, cet. 18, hal. 109.

²⁸ Siswanto HB, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011, cet. 7, hal. 6.

Robbins dan Coulter (2009:8) menjelaskan bahwa manajemen adalah apa yang dilakukan oleh manajer. Penjelasan lebih jauh tentang manajemen adalah proses mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Telah diketahui bahwa mengoordinasikan pekerjaan orang lain merupakan hal yang membedakan posisi manajerial dari posisi non-manajerial. Walaupun begitu, ini tidak berarti bahwa manajer dapat melakukan apa yang mereka inginkan setiap saat, di mana saja, atau setiap kesempatan.

Menurut Stoner dalam Handoko (2011:8) mendefinisikan sebagai berikut: Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Hasibuan, Melayu S.P : Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen terdiri dari enam unsur (6 M) yaitu man, money, methode, material, machines, dan market.²⁹

Hampir sama dengan pengertian manajemen menurut James A.F Stoner yang diikuti oleh Al Fansus Sirait bahwa manajemen menurut M Manulang, Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengontrolan daripada human and natural resources (terutama human resources) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan lebih dahulu.³⁰

Dari pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengertian manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan dengan usaha-usaha orang lain. Pengertian tersebut mengandung pengertian bahwa kegiatan atau manajemen dapat dilaksanakan bila pencapaian tujuan melibatkan pihak yang jumlahnya lebih dari satu orang. Proses manajemen secara umum terdiri dari :

- a. Perencanaan (Planning)
- b. Pengorganisasian (Organizing)

²⁹ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kunci Keberhasilan*, Jakarta: Penerbit CV Haji Masagung, 2001, hal. 9.

³⁰ Manulang, M dan Manulang, Marihot AMH. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, . Jakarta: Gahlia Indonesia, 2002, hal 10.

- c. Pemimpinan (Leading)
- d. Pengendalian (Controlling)

Dalam suatu organisasi atau perusahaan terdapat sumber daya manusia yang sangat berperan penting dalam perkembangan organisasi tersebut. Kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak lain terletak kepada seberapa banyak kontribusi sumber daya manusia yang berada didalam organisasi tersebut. Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat berharga dan tidak dapat disamakan dengan mesin ataupun alat-alat produksi lainnya yang ada didalam perusahaan.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara mengemukakan bahwa :
 “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”³¹.

Menurut Hasibuan, Melayu S.P: “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”³².

Menurut Tb. Sjafrri Mangkuprawira “Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan perencanaan sumber daya manusia di mana secara bersama-sama terdapat dua tujuan yang dicapai, yaitu berupa tujuan untuk perusahaan dan tujuan untuk karyawan”³³

Menurut T. Hani Handoko, fungsi pokok manajemen sumber daya manusia adalah:

- a. Untuk menjalin kerja sama dengan pengembangan dan administrasi berbagai kebijakan yang mempengaruhi orang yang membentuk organisasi
- b. Untuk membantu para manajer mengelola SDM.³⁴

³¹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya. 2001, hal. 2.

³² Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta : CV Haji Masagung 2001. hal. 10.

³³ Tb. Sjafrri Mangkuprawira, *Manajemen Strategik*, Jakarta: Ghalia, 2001. hal.14.

³⁴ Hani T. Handoko . *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, 2005. hal. 5.

Dari definisi-definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa ;

- a. Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu yang khusus menitik beratkan kepada manusia dalam hubungan kerja.
- b. Manajemen sumber daya manusia melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dalam mengatur manusia dengan segala persoalannya agar dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik dan juga karyawan dapat merasakan kepuasan yang secara tidak langsung akan mendorong karyawannya berprestasi dengan baik.

Mengingat pentingnya melaksanakan manajemen dengan baik sebab hal terkait dengan kepuasan yang akan dirasakan oleh banyak hal. Ketika karyawan yang bekerja merasakan kepuasan karena mereka dihargai, maka dengan sendirinya keluarga dari karyawan tersebut akan merasakan kebahagiaan. Sebab mereka tidak khawatir dengan masa depan mereka, terutama yang terkait dengan biaya-biaya yang mereka keluarkan karena ada harapan dari kerja yang dilakukan oleh orangtua atau kerabat yang menanggung biaya mereka.

d. Pengawasan (*Supervise*).

Pengawasan atau controlling sering disebut juga pengendalian yaitu mengadakan pemantauan dan koreksi sehingga bawahan dapat melakukan tugasnya dengan benar sesuai tujuan semula.³⁵

Bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*. Selain itu pengawasan menjadi kesempatan bagi karyawan untuk melatih kemampuan diri mereka. Hadirnya pengendalian kemudi menurut HB Siswanto dimaksudkan agar manajer dapat memperbaiki penyimpangan sebelum serangkaian aktivitas diselesaikan.³⁶

Adanya pengawasan pada dasarnya untuk memberikan kemudahan bagi karyawan. Pengawas diibaratkan orang yang lebih mengerti dan memahami spesifik pekerjaan yang sedang dilakukan oleh bawhaannya. Walaupun seringkali keberadaan seorang pengawas membuat para karyawan (bawahan) tidak nyaman atau terganggu.

³⁵ Badrudin, *Dasar-dasar Manajemen*, Bandung : Alfabeta, 2014, hal. 17.

³⁶ Siswanto HB, *Pengantar Manajemen*, ..., hal. 147.

Pengawasan (Control) dalam ajaran Islam (hukum syari'ah), terbagi menjadi menjadi dua hal berikut:

Pertama, pengawasan yang berasal dari diri sendiri, yang bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah SWT. Seseorang yang yakin bahwa Allah SWT pasti mengawasi hamba-Nya, ia akan bertindak hati-hati.³⁷

Kedua, pengawasan akan lebih efektif jika sistem pengawasan tersebut juga dilakukan dari luar diri sendiri. Sistem pengawasan itu dapat terdiri dari mekanisme pengawasan dari pemimpin. Dimana seorang pemimpin harus mampu mengawasi semua kinerja dari pegawainya agar tujuan dari sebuah lembaga dapat tercapai sebagaimana yang telah direncanakan.

Untuk mendukung jalannya pengawasan dengan baik, maka setiap elemen yang ada dalam lembaga memiliki ketaqwaan yang tinggi kepada Allah SWT, kesadaran anggota untuk mengontrol sesamanya, dan penetapan aturan yang tidak bertentangan dengan syariah. Dengan demikian, pengawasan dapat berjalan sebagaimana mestinya.

Dalam menyusun sebuah program pengawasan, baiknya dengan perencanaan yang matang dan harus sudah ada kontrol didalamnya. Tujuannya adalah agar seseorang yang melakukan sebuah pekerjaan merasa bahwa pekerjaannya itu diperhatikan oleh atasan, bukan pekerjaan yang diacuhkan atau yang dianggap enteng. Oleh karena itu, pengawasan terbaik adalah pengawasan yang dibangun dari dalam diri orang yang diawasi dari sistem pengawasan yang baik.

Sistem pengawasan yang baik tidak dapat dilepaskan dari pemberian hukuman dan imbalan. Jika seorang pegawai melakukan pekerjaannya dengan baik, maka pegawai tersebut sebaiknya diberikan imbalan atau reward. Bentuk imbalan tidak mesti bersifat material, akan tetapi juga bisa dalam bentuk pujian dan penghargaan, serta promosi untuk menaikkan jabatan.

Sebaliknya, jika pegawai melakukan pekerjaan dengan berbagai kesalahan, hingga merugikan lembaga maka sebaiknya pegawai tersebut diberikan hukuman atau punishment. Bentuk hukuman tersebut dapat berupa teguran, peringatan, skors, bahkan pemecatan. Selain itu bentuk pengawasan yang baik dapat berjalan jika sang pemimpin berusaha memberikan contoh yang baik kepada bawahannya, sehingga pegawai merasa termotivasi dan dapat menjalankan tugasnya dengan sebaik mungkin.

³⁷ Nana herdiana Abdurrahman, *Manajemen Bisnis syari'ah dan kewirausahaan*, Bandung: Pustaka Setia, 2013, hal. 135.

e. Faktor intrinsik dari pekerjaan.

Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

Adakalanya pekerjaan yang sedang dikerjakan sulit dan rumit. Hal ini menjadi pelemah semangat mereka untuk bekerja. Tidak sedikit karyawan yang mengeluh akan hal ini, apalagi jam pendidikan dan pelatihan yang diberikan tidak banyak, terutama mengenai hal-hal baru yang terkait dengan pekerjaan mereka. Siapapun itu, pasti akan merasa tersiksa ketika pekerjaan yang diberikan tidak sebaning dengan pengetahuan yang mereka kuasai.

Faktor intrinsik dari pekerjaan menurut Sutarto Wijono digolongkan ke dalam faktor organisasi, yaitu bagian dari sifat pekerjaan itu sendiri.³⁸

f. Kondisi kerja,

Termasuk di sini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyaliran, kantin dan tempat parkir. Sarana-sarana ini terlihat sederhana namun sangat penting bagi karyawan rendahan. Misalnya kantin yang ada menyediakan menu makanan yang mahal. Bagi karyawan rendahan yang berpenghasilan kecil, hal ini menjadi masalah bagi mereka. Bagi mereka kantin yang murah dengan menu yang komplis adalah impian dan sekaligus menyenangkan.

Bangunan yang aman dan nyaman membantu karyawan dalam hal nyaman dalam bekerja. Sirkulasi udara yang cukup berfungsi dalam sistem pernafasan, sehingga para karyawan meyakini akan bertahan hidup lebih lama. Banyak kenyataan yang beredar di masyarakat bahwa karyawan sebuah perusahaan atau pabrik ditemukan tidak bernyawa karena kekurangan udara bersih. Kondisi kerja menitikberatkan pada kondisi bangunan dimana pekerjaan itu dilakukan. Bagian ini merupakan hal yang tidak bisa dipisahkan dalam lingkungan non sosial pekerjaan. Struktur bangunan yang baik, bersih dan kokoh menjadikan karyawan merasa aman akan keselamatan mereka.

Penciptaan lingkungan kerja yang baik dapat menjaga kesehatan karyawan dari gangguan penglihatan, penciuman, pendengaran dan kelelahan. Lingkungan kerja yang sehat dan bersih dapat

³⁸ Sutarto Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi*, ..., hal. 129.

mempertahankan serta meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik akan menimbulkan suasana yang baik pula, dimana kelelahan dan kebosanan dalam melakukan pekerjaan akan berkurang atau hilang.

Sebaliknya lingkungan kerja yang buruk akan menimbulkan kebosanan, kelelahan dan suasana yang kurang menyenangkan sehingga kinerja karyawan menjadi menurun. Menurut Ahyari, lingkungan kerja yang memuaskan bagi karyawan perusahaan yang bersangkutan akan dapat meningkatkan gairah kerja di dalam perusahaan yang bersangkutan.

Demikian pula sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memuaskan akan dapat mengurangi gairah kerja karyawan dan menurunkan tingkat produktivitas kerja karyawan yang bekerja di dalam perusahaan yang bersangkutan tersebut. Hubungan antara lingkungan kerja yang baik dengan tingginya tingkat produktivitas kerja karyawan pada suatu perusahaan tidak dapat diragukan lagi.³⁹

Lingkungan kerja yang cukup memuaskan para karyawan perusahaan akan mendorong karyawan tersebut untuk bekerja sebaik-baiknya sehingga proses pelaksanaan kegiatan produksi di perusahaan dapat berjalan baik pula. Dengan demikian apabila lingkungan kerja di perusahaan tersebut baik maka para karyawan akan cenderung untuk bekerja di perusahaan dengan baik pula sehingga luas produksi yang telah dilakukan dapat mendekati dengan luas produksi yang telah direncanakan oleh perusahaan.

g. Aspek sosial.

Salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja. Aspek sosial terpusat pada pola hubungan antara karyawan dengan karyawan atau dengan atasan mereka.

Salah satu alasan mengapa dikatakan sulit digambarkan karena hubungan yang baik biasanya dikaitkan dengan perasaan (hati). Tidak ada yang bisa menduga atau mengetahui kondisi hati seseorang. Terkadang ada orang senang memberi sesuatu padahal hatinya membenci orang yang diberi itu.

Leavitt (1961) dalam Sutarto Wijono menemukan bahwa kepuasan kerja yang tinggi di kalangan anggota kelompok adalah jika mereka diletakkan ke dalam jalinan komunikasi yang erat.⁴⁰

³⁹ Agus Ahyari, *Manajemen Produksi*, Yogyakarta: BPFE, 2009, cet. 4, hal. 125.

⁴⁰ Sutarto Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi*, ..., hal. 136.

h. Komunikasi.

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja. Amin Wijaya sebagaimana yang dikutip oleh R. Supomo, menulis bahwa komunikasi adalah proses manusia berusaha berbagi arti melalui transmisi atau pengiriman berita simbolis.⁴¹

Kegagalan untuk menjernihkan hubungan organisasi menimbulkan kecemburuan, percekocokan, ketidaknyaamanan, ketidakefisienan, dan pelepasan tanggung jawab lebih banyak dari kesalahan lainnya dalam pengorganisasian.

Untuk itu perlu adanya individu yang dapat menjadi jembatan untuk mencairkan situasi kebekuan komunikasi horizontal dan vertikal antar sesama rekan dan antara bawahan-atasan. Menurut R. Supomo, manajer perlu mengembangkan kepercayaan dengan cara membuka diri terhadap pendapat, perasaan dan pikiran orang lain, membuka jalan bagi orang lain untuk memberikan “*feedback*” kepadanya, sehingga bidang pembukaan diri terhadap orang lain akan menimbulkan perbaikan dalam hubungan dengan orang lain.⁴²

Setiap peristiwa komunikasi memiliki satu fungsi atau lebih. Yang termasuk fungsi komunikasi adalah sebagai berikut ini:

- a. Fungsi personal, yaitu tindak komunikasi untuk mengekspresikan pikiran, sikap, atau perasaan pelakunya, seperti sedih, gembira, senang, dan benci
- b. Fungsi instrumental (direktif), yaitu kegiatan komunikasi yang dimaksudkan untuk mempengaruhi sikap dan pendapat orang lain, seperti bujuk-rayuan, nasihat, adu pendapat, pembelaan diri, permintaan, perintah.
- c. Fungsi interaksional, yaitu perilaku komunikasi untuk menjalin kontak dan hubungan sosial, seperti sapaan, basa-basi, simpati, dan penghiburan.
- d. Fungsi informatif, yaitu aktivitas komunikasi untuk menyampaikan informasi, ilmu pengetahuan, dan budaya, seperti penyuluhan, pemberian pelajaran, dan sarasehan.

⁴¹ R. Supomo, *Pengantar Manajemen*, ..., hal. 94.

⁴² R. Supomo, *Pengantar Manajemen*, ..., hal. 95.

- e. Fungsi heuristik, yaitu tindak komunikasi yang dimaksudkan untuk belajar atau memperoleh informasi, seperti pertanyaan atau penjelasan mengenai sesuatu hal.
 - f. Fungsi imajinatif, yaitu kegiatan komunikasi yang bertujuan untuk memenuhi rasa estetik (keindahan), seperti puisi, cerita, drama, dan lagu.
- i. Fasilitas.

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.⁴³ Fasilitas menjadi harapan sementara ketika karyawan terbentur dengan biaya, misalnya tiba-tiba sakit.

Harold E. Burt seperti yang dikutip oleh Moh. As'ad, mengemukakan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

- a. Faktor hubungan antar karyawan, antara lain:
 - 1) Hubungan antara manager dengan karyawan
 - 2) Faktor fisis dan kondisi kerja
 - 3) Hubungan sosial diantara karyawan
 - 4) Sugesti dari teman sekerja
 - 5) Emosi dan situasi kerja
- b. Faktor Individu, yaitu yang berhubungan dengan:
 - 1) Sikap orang terhadap pekerjaannya
 - 2) Umur orang sewaktu bekerja
 - 3) Jenis kelamin
- c. Faktor luar (external), yang berhubungan dengan:
 - 1) Keadaan keluarga karyawan
 - 2) Rekreasi
 - 3) Pendidikan (training, up grading dan sebagainya).⁴⁴

Pendapat lain dikemukakan oleh Ghiselli dan Brown(1950), bahwa ada lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja yaitu :

1. Kedudukan (posisi)

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada yang pekerjaannya lebih rendah. Sesungguhnya hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaannya lah yang mempengaruhi kepuasan kerja.

2. Golongan

⁴³ Moh. As'ad, *Psikologi Industri*, ..., hal. 115.

⁴⁴ Moh. As'ad, *Psikologi Industri*, ..., hal. 112.

Seseorang yang memiliki golongan yang lebih tinggi umumnya memiliki gaji, wewenang, dan kedudukan yang lebih dibandingkan yang lain, sehingga menimbulkan perilaku dan perasaan yang puas terhadap pekerjaannya.

3. Umur

Dinyatakan bahwa ada hubungan antara umur dengan kepuasan kerja, dimana umur antara 25-34 tahun dan umur 40-45 tahun adalah merupakan umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

4. Jaminan finansial dan jaminan sosial

Jaminan finansial dan jaminan sosial umumnya berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

5. Mutu Pengawasan

Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan dengan bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.⁴⁵

Dari berbagai pendapat diatas dapat dirangkum mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. Faktor psikologi, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
2. Faktor sosial merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antar sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
3. Faktor fisik merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
4. Faktor Finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.⁴⁶

Dari faktor-faktor kepuasan kerja diatas dapat menjadi masukan bagi perusahaan untuk lebih mengembangkan perusahaannya. Kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan dapat menunjang sikap karyawan untuk tetap setia pada

⁴⁵ Moh. As'ad, *Psikologi Industri*, ..., hal. 113.

⁴⁶ Moh. As'ad, *Psikologi Industri, Liberty: 1991*, hal. 112.

perusahaan. Sama halnya dengan penempatan pekerjaan yang tepat dengan keahlian yang dimiliki, suasana dan lingkungan kerja yang mendukung, sarana dan prasarana yang disediakan perusahaan, serta sikap pimpinan yang dapat memotivasi karyawannya. Kepuasan kerja cenderung berpusat pada kinerja karyawan. Kepuasan kerja akan memberikan efek atau dampak pada kinerja karyawan.

C. Indikator-Indikator Kepuasan Kerja.

Kinerja seorang karyawan sangat mempengaruhi terhadap kepuasan kerja karyawan itu sendiri.

Setiap orang tentu ingin mendapatkan kepuasan dalam melakukan setiap jenis pekerjaannya. Karena kepuasan dalam bekerja dapat mempengaruhi kinerja yang dimiliki oleh seorang karyawan. Secara bahasa indikator merupakan sesuatu yang dapat memberikan (menjadi) petunjuk atau keterangan. Adapun indikasi adalah tanda-tanda yang menarik perhatian.⁴⁷ Dengan demikian indikator kepuasan kerja merupakan tanda-tanda baik yang diperlihatkan oleh seseorang atas hasil kerja yang dilakukan.

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan / instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Menurut Ambar Teguh Sulistiyani “kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”.⁴⁸ Maluyu S.P. Hasibuan mengemukakan “kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.⁴⁹

⁴⁷ Suharso dan Ana Retnoningsih, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, ... hal. 180.

⁴⁸ Sulistiyani Ambar Teguh, 2003, *Jurnal Kinerja Karyawan* <http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja> . Diakses tanggal 5 oktober 2019 jam 19.30 WIB. hal.223

⁴⁹ Maluyu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kunci Keberhasilan*, Jakarta: CV Haji Masagung, 2001, hal. 32.

Kinerja kontekstual memberikan sumbangan pada keefektifan organisasi dengan mendukung keadaan organisasional, sosial dan psikologis. Kinerja kontekstual mengacu pada hasil-hasil dari perilaku yang dibutuhkan untuk mendukung struktur sosial organisasi serta hanya dapat memberikan dukungan pada sub bagian organisasi jika aspek-aspek yang bersifat teknis dalam organisasi dapat berfungsi dengan baik.

Kinerja merupakan semua tindakan atau perilaku yang dikontrol oleh individu dan memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan dari organisasi. Ada 3 (tiga) komponen besar dari kinerja, yaitu : kinerja tugas (task performance), kinerja keanggotaan (citizenship performance) dan kinerja kontra produktif (counter productive performance).

Kinerja tugas merupakan penyelesaian tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan, meliputi perilaku yang menghasilkan barang, jasa, dan pelayanan.

Tugas-tugas tersebut adalah tugas-tugas yang diakui formal dan berbeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Kinerja keanggotaan, menjadikan seseorang terlibat dalam kehidupan organisasi politik dan mempromosikan citra organisasi yang positif dan menyenangkan. Kinerja keanggotaan memberikan sumbangan bagi tercapainya tujuan-tujuan organisasi dalam bentuk mengusahakan lingkungan sosial dan lingkungan psikologis yang menyenangkan.

Kinerja kontra produktif, mengacu pada perilaku sukarela yang merugikan kesejahteraan organisasi serta merugikan keanggotaan seseorang dalam organisasi tersebut.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.⁵⁰

Sedangkan Mathis dan Jackson menyatakan bahwa :“kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi,

⁵⁰ Veithzal Rivai, *Performance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2005, hal. 50.

termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.”⁵¹

Mangkunegara mengatakan pengertian kinerja adalah: “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.⁵² Sedangkan menurut Dharma “Kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk atau jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau kelompok orang”⁵³

Beberapa pendapat di atas, dapat diambil suatu pengertian bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Kinerja dapat digunakan sebagai ukuran hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan atau pegawai dalam rangka melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya dan dapat dijadikan indikator bahwa karyawan tersebut apakah sudah merasakan kepuasan dalam bekerja atau sebaliknya.

1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, menurut Mangkunegara adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation)⁵⁴

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

b. Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja)

⁵¹ Robert L. Mathis, John H. Jackson, , *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia, Terjemahan Dian Angelia*, Jakarta: Salemba Empat, 2009, hal. 6.

⁵² Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja RosdakaryaOffset, 2000, cet. 2, hal. 67.

⁵³ Dharma, A. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: Rajawali, 1993, hal.. 212.

⁵⁴ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan....* hal. 67.

2. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins, Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu.⁵⁵

a. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas.

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan waktu.

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya

e. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Menurut Sutarto Wijono komponen-komponen dalam kepuasan kerja meliputi nilai-nilai (*values*), kepentingan, dan persepsi.⁵⁶ Berikut ini penulis menguraikan secara lengkap mengenai ketiga komponen di atas.

1. Nilai-nilai

Pengertian nilai disini sebagaimana yang dirangkum oleh Sutarto Wijono adalah keinginan seseorang, baik yang disadari maupun tidak, biasanya berkaitan dengan apa yang diperolehnya.⁵⁷

⁵⁵ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi* Jilid II, Alih Bahasa Hidayana Pujaatmaka, Jakarta, Prenhalindo1996..hal.260

⁵⁶ Sutarto Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi*, ..., hal. 120.

⁵⁷ Sutarto Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi*, ..., hal. 120.

Nilai berhubungan erat dengan sikap, dalam arti bahwa nilai itu dapat digunakan sebagai suatu cara mengorganisasi sejumlah sikap. Nilai didefinisikan sebagai kumpulan dari perasaan senang dan tidak senang, pandangan, keharusan, kecenderungan dalam diri orang, pendapat yang rasional dan tidak rasional, prasangka dan pola asosiasi yang menentukan pandangan seseorang tentang dunia.

Sedangkan nilai menurut Stpen P. Robbins yaitu keyakinan-keyakinan dasar bahwa suatu modus perilaku atau keadaan akhir dari eksistensi yang khas lebih disukai secara pribadi atau sosial dibandingkan suatu modus perilaku atau keadaan akhir eksistensi yang berlawanan.⁵⁸ Nilai mengandung suatu unsur pertimbangan dalam arti nilai mengemban gagasan-gagasan seorang individu mengenai apa yang benar, baik atau diinginkan.

Nilai sangat penting untuk mempelajari perilaku keorganisasian, karena nilai meletakkan dasar untuk memahami sikap dan motivasi serta karena nilai mempengaruhi persepsi kita. Jadi nilai-nilai dari orang tua (senior) memainkan suatu bagian yang penting dalam menjelaskan pentingnya nilai-nilai kepada yang muda (junior).

Selanjutnya nilai-nilai ditentukan oleh budaya, guru, teman dan juga pengaruh lingkungan. Nilai-nilai yang dianut seseorang itu tidaklah tetap tetapi apabila nilai-nilai yang dianut seseorang tersebut berubah, maka perubahan itu sangat lambat. Sebagian besar nilai yang dianut dibangun ketika usia dini (bisa melalui orangtua, guru, teman dan lain-lain).⁵⁹ Banyak hal tentang apa yang benar dan salah dirumuskan dari pandangan yang dikemukakan oleh orangtua. Ketika menjadi dewasa dan dihadapkan pada sistem nilai lain, mungkin nilai yang dimiliki bisa berubah.

Menarik untuk disimak bahwa nilai relatif stabil dan abadi. Hal ini merupakan hasil dari komponen genetik dan cara bagaimana nilai tersebut dipelajari. Penanaman nilai dari orangtua selalu memberitahukan mana perilaku yang diinginkan dan perilaku yang tidak diinginkan. Pembelajaran nilai yang mutlak atau hitam putih inilah, bila digabung dengan suatu yang cukup banyak dari faktor genetik yang kurang lebih menjamin kestabilan dan keabadian nilai-nilai tersebut.

2. Kepentingan

Pentingnya kepuasan kerja karyawan terhadap pekerjaannya sangat mempengaruhi output pekerjaannya. Kepuasan kerja menjadi

⁵⁸ Stephen P. Robbins – Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, ..., hal. 132.

⁵⁹ Di sinilah pentingnya ada pendidikan sejak usia dini, bahkan pendidikan dari orangtua di rumah.

masalah yang cukup menarik dan penting karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, perusahaan atau organisasi. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan taraf hidup.

Adapun kepentingan yang dipahami dalam pengertian di sini adalah bagaimana bersikap. Sikap kerja dapat dijadikan indikator apakah suatu pekerjaan berjalan lancar atau tidak. Jika sikap kerja dilaksanakan dengan baik, pekerjaan akan berjalan lancar. Jika tidak berarti akan mengalami kesulitan. Tetapi, bukan berarti adanya kesulitan karena tidak dipatuhinya sikap kerja, melainkan ada masalah lain lagi dalam hubungan antara karyawan yang akibatnya sikap kerjanya diabaikan.

Sikap menurut Robbins adalah pernyataan evaluatif-baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan, terhadap objek, individu atau peristiwa.⁶⁰ Lebih lanjut, Robbins menjelaskan sikap terdiri atas tiga komponen, yaitu kesadaran, perasaan, dan perilaku sangat bermanfaat dalam memahami kerumitan hal ini dan hubungan potensial antara sikap dan perilaku.⁶¹

3. Persepsi

Persepsi adalah suatu proses yang ditempuh individu-individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan. Namun apa yang merupakan persepsi seseorang dapat berbeda dari kenyataan yang objektif. Karena perilaku orang didasarkan pada persepsi mereka akan realitas, dan bukan pada realitas itu sendiri, maka persepsi sangat penting pula dipelajari dalam perilaku organisasi.

Faktor yang mempengaruhi persepsi, yaitu:

a. Pelaku persepsi

Penafsiran seorang individu pada suatu objek yang dilihatnya akan sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadinya sendiri, diantaranya sikap, motif, kepentingan atau minat, pengalaman masa lalu, dan pengharapan.⁶² Kebutuhan atau motif yang tidak dipuaskan akan merangsang individu dan mempunyai pengaruh yang kuat pada persepsi mereka.

⁶⁰ Stephen P. Robbins – Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, ..., hal. 92.

⁶¹ Stephen P. Robbins – Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, ..., hal. 132.

⁶² Pendapat ini senada dengan Abu Ahmadi. Ia menguraikan dalam *Psikologi Umumnya* bahwa perhatian berhubungan erat dengan kesadaran jiwa terhadap suatu objek yang direaksi pada suatu tertentu. Lihat Abu Ahmadi, *Psikologi Umum*, Jakarta: Rieneka Cipta, 2009, cet. 4, hal. 142.

b. Target

Target merupakan sebuah harapan yang diimpikan berdasarkan hitungan-hitungan yang jelas. Mirip dengan mimpi atau khayalan. Namun bedanya seperti yang diuraikan oleh Abu Ahmadi, khayalan (fantasi) ialah kemampuan jiwa untuk membentuk tanggapan-tanggapan atau bayangan baru.⁶³

Gerakan, bunyi, ukuran, dan atribut-atribut lain dari target akan membentuk cara kita memandangnya. Misalnya saja suatu gambar dapat dilihat dari berbagai sudut pandang oleh orang yang berbeda. Selain itu, objek yang berdekatan akan dipersepsikan secara bersama-sama pula.

c. Situasi

Situasi juga berpengaruh bagi persepsi seseorang. Situasi sederhana dimana sebagai keadaan lingkungan yang dirasakan oleh seseorang di mana ia berada (tinggal).

D. Upaya-upaya mencari karyawan yang berkualitas.

Keberhasilan dalam mencari kandidat karyawan berkualitas merupakan salah satu faktor penting dalam proses perekrutan yang efektif. Namun perusahaan tidak bisa melakukan perekrutan apabila tidak ada calon kandidat yang melamar.

Perusahaan yang mampu mencari atau mengundang kandidat terbaik tidak hanya akan meningkatkan produktivitas karyawan, namun mengurangi tingkat persaingan dengan kompetitor dalam mencari karyawan terbaik.

Rekrutmen merupakan serangkaian kegiatan dengan tujuan utama untuk mencari dan memikat para pelamar pekerjaan dengan memberikan mereka motivasi untuk bisa memperlihatkan kemampuan dan pengetahuan mereka demi menutupi kekurangan posisi yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian dalam sebuah perusahaan ataupun suatu instansi.⁶⁴

Dalam proses pertama untuk mendapatkan calon pekerja yang efektif dan sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, sebuah perusahaan atau instansi akan menghadapi beberapa proses, dari

⁶³ Abu Ahmadi, *Psikologi Umum*, ..., hal. 80.

⁶⁴ Menurut Sondang P. Siagian, proses ini atau kegiatan ini akan selalu terbuka kemungkinan untuk terjadinya berbagai lowongan dengan aneka ragam penyebabnya. Lihat Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2015, cet. 23, hal. 101.

mulai menentukan kualifikasi pelamar sampai akhirnya pelamar tersebut akan diangkat menjadi karyawan dalam perusahaan.

Tujuan utama dari rekrutmen sendiri sebenarnya bukan hanya untuk menghasilkan sejumlah orang tertentu saja, ternyata tujuan rekrutmen juga harusnya mampu untuk memikat para pelamar yang kompeten bagi perusahaan atau instansi tersebut dengan mengacu kepada kemampuan atau ability, kecocokan antara persyaratan pekerjaan dengan pengetahuan dan motivasi yang merujuk kepada kecocokan antara karakteristik pekerjaan dengan kepribadian si pelamar.

Untuk mendapatkan calon karyawan yang sesuai, sangat dibutuhkan strategi rekrutmen karyawan yang tepat dan efektif, jangan sampai proses rekrutmen karyawan ini hanya jadi ajang membuang-buang waktu, uang dan tenaga tanpa menghasilkan apa yang perusahaan atau instansi butuhkan. Strategi rekrutmen sendiri terbagi dalam beberapa tahap, diantaranya adalah:

1. Perencanaan rekrutmen

Proses rekrutmen yang paling awal akan bermula dari menentukan spesifikasi yang jelas dari kebutuhan sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan atau instansi, baik itu berdasarkan jumlah, tingkat keahlian, tingkat pendidikan dan tenggang waktu untuk pemenuhan kebutuhan tersebut.⁶⁵

Setelah itu ditentukan, strategi⁶⁶ rekrutmen karyawan berikutnya adalah dengan memproyeksikan daftar untuk mencapai tujuan akhir terbaik berdasarkan prediksi kekosongan jabatan atau posisi (kebutuhan).

Dalam hal perencanaan perekrutan ini, perusahaan tersebut haruslah mempersiapkan segala hal yang akan menunjang proses perekrutan supaya berjalan maksimal. Dalam proses perencanaan rekrutmen tersebut, HRD harus sudah mempersiapkan segalanya, dari mulai kualifikasi pelamar, posisi yang diproyeksikan, jumlah kebutuhan dan hal lainnya.

Di mana tempat merekrut untuk mendapatkan karyawan yang memiliki kualifikasi terbaik, perusahaan atau instansi tersebut harus mencari kandidat di dalam wilayah yang diprediksi penuh

⁶⁵ Rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu perusahaan. Lihat Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ..., hal. 102.

⁶⁶ Biasanya disesuaikan dengan kondisi atau tantangan (jenis masalah pekerjaan yang akan diisi).

dengan calon kandidat potensial. Walaupun pasar tenaga kerja lokal merupakan tempat terbaik untuk memulai upaya perekrutan, akan tetapi jangan lupakan juga perekrutan regional ataupun nasional yang bisa saja dilakukan untuk beberapa posisi tertentu. Bahkan kalau benar-benar dibutuhkan, pencarian kandidat secara Internasional bisa dilakukan.⁶⁷

2. Posisi masuk

Salah satu keputusan dalam strategi rekrutmen karyawan lainnya adalah mengetahui dimana posisi masuk pertama kali atau entry level yang seharusnya didalam hierarki organisasional.

Perlu diketahui kalau posisi entry level yang pertama biasanya akan ada di lapisan bawah sekali dari sebuah perusahaan atau instansi, misalnya saja seperti posisi produksi atau bagian operasi. Setelah itu, masuk kedalam posisi entry level kedua yang terpusat pada arah manajemen yang lebih rendah lagi dan posisi lainnya.

Salah satu alasan kenapa harus dimulai dari bawah karena posisi paling bawah biasanya membutuhkan lebih banyak kandidat, dengan begitu maka para pelamar kemungkinan besar akan berjumlah banyak. Disini perusahaan juga bisa memilih berkas-berkas pelamar yang diperkirakan akan cocok jika di posisikan di dalam posisi yang lebih tinggi. Sortir ini sendiri bisa dilihat dari portofolio pelamar, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan lainnya.

3. Pencarian pelamar

Setelah perencanaan telah dianggap matang dan strategi rekrutmen karyawan telah disusun dengan rapi, maka aktivitas rekrutmen yang sesungguhnya bisa mulai dijalankan. Untuk prakteknya, pencarian pelamar ini dapat menggunakan metode rekrutmen tradisional dengan menggunakan iklan media seperti surat kabar, televisi dan memasang poster lowongan kerja di tempat-tempat yang sudah ditentukan sebelumnya.⁶⁸

⁶⁷ Sondang P. Siagian menyarankan bahwa proses rekrutmen harus ditempuh dengan sebaik-baiknya, sehingga karyawan yang benar dibutuhkan dapat diseleksi dengan baik dan mudah. Lihat Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia, ...*, hal. 102. Penulis melihat bahwa memberikan kesempatan kepada tenaga lokal lebih diutamakan selama mereka memiliki kualifikasi yang sesuai dengan lowongan yang tersedia.

⁶⁸ Menurut sudut pandang Sondang P. Siagian, para pencari kerja disarankan untuk mengetahui sumber rekrutmen yang mungkin digarap. Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia, ...*, hal. 112.

Proses ini sendiri merupakan acara puncak dari serangkaian proses yang bersifat administrasi, dimana pencarian pelamar ini dimulai dengan mengumpulkan surat lamaran, kemudian mensortir calon pelamar, melakukan panggilan tes, dan menjalani proses training.

Untuk jumlah pelamar yang terlalu banyak, biasanya para perusahaan akan membagi berkas lamaran tersebut dalam beberapa kategori, dimana proses sortir ini akan lebih panjang dan membutuhkan ketelitian yang tinggi. Tidak jarang proses sortir ini saja, perusahaan atau instansi akan membutuhkan pihak ketiga guna mencari kandidat yang cocok dari ribuan atau bahkan jutaan pelamar.⁶⁹

4. Memikat pelamar

Salah satu komponen utama dari strategi rekrutmen dalam dengan merencanakan pemikat⁷⁰ bagi pelamar kerja. Dalam kondisi tertentu, terkadang perusahaan atau instansi terkadang akan menemui kesulitan dalam memikat orang-orang yang dibutuhkan, khususnya posisi karyawan ahli. Untuk memperkuat upaya rekrutmennya sendiri, perusahaan atau instansi perlu menentukan daya tarik atau bujukan efektif yang akan ditawarkan. Misalnya saja *salary*, jenjang karir dan lainnya.

Selain dengan menggunakan strategi rekrutmen karyawan di atas, perusahaan atau instansi juga bisa menggunakan jasa pihak ketiga untuk mendapatkan calon pekerja potensial. Biasanya ini berbentuk yayasan, dimana yayasan ini sudah memiliki *database* calon karyawan yang sesuai dengan keinginan perusahaan.

Walaupun begitu, tetap saja serangkaian proses di atas harus dilalui, tapi proses tersebut akan berhenti pada saat proses pencarian pelamar, dimana proses tersebut sudah diserahkan sepenuhnya kepada yayasan. Strategi rekrutmen karyawan seperti ini biasanya akan diambil jika perusahaan membutuhkan karyawan tingkat bawah dengan dana jumlah yang tidak terlalu banyak.

⁶⁹ Pihak ketiga diharapkan lebih mampu memilah dan memilih berdasarkan kemampuan mereka. Itulah sebabnya menjamur para konsultan yang dapat membantu perusahaan dalam menentukan kebijakan termasuk ketika proses merekrut pekerja. Tidak jarang pula pihak ketiga menjadi jalan lebar terjadinya proses nepotisme.

⁷⁰ Pemikat disini dimaknai dengan upaya yang ditempuh oleh perusahaan agar dapat mempengaruhi calon karyawan. Karena itu perusahaan dituntut untuk dapat mengambil hati calon karyawan. Dari sudut pandang Abu Ahmadi bahwa gejala kemauan (minat) diikuti oleh aktivitas yang disebut perbuatan kemauan. Abu Ahmadi, *Psikologi Umum*, ..., hal. 124.

Selanjutnya, ada beberapa langkah lain yang bisa ditempuh adalah sebagai berikut:

a. Branding Perusahaan

Branding perusahaan dengan menggunakan teknik pemasaran untuk membangun reputasi perusahaan sebagai tempat yang baik untuk bekerja atau bahkan lebih baik daripada perusahaan lainnya.

Misal, perusahaan bisa menjadi sponsor di kampus-kampus untuk acara bursa kerja (*career fair*), event olahraga, dan reuni alumni. Perusahaan juga bisa memasang iklan pada media cetak tertentu untuk menunjukkan manfaat bekerja di perusahaan anda. Dengan cara ini, perusahaan bisa langsung menjangkau kandidat lebih banyak.

Namun cara seperti ini membutuhkan waktu yang lama dan juga biaya branding yang tinggi, serta belum tentu bisa diukur efektivitasnya. Biasanya untuk mendapatkan hasil yang efektif, perusahaan bisa mencoba secara rutin melakukan perekrutan masal dari tahun ke tahun.

b. Pemasangan Lowongan Kerja

Untuk memasang lowongan kerja melalui media-media tersebut, biasanya perusahaan harus membayar sejumlah biaya yang telah ditentukan. Iklan akan dipasang di halaman tertentu, sementara untuk iklan online akan dipasang di *website* yang ramai dikunjungi oleh kandidat pencari kerja.

Strategi ini merupakan cara cepat dan mudah untuk menjangkau banyak kandidat, namun memiliki beberapa kelemahan, diantaranya:

- 1) Kandidat karyawan yang anda cari telah bekerja di tempat lain.
- 2) Banyak pencari kerja tidak melihat iklan lowongan kerja karena terbatasnya koneksi internet.
- 3) Biaya pemasangan iklan cukup tinggi.
- 4) Iklan lowongan kerja yang dipasang belum tentu berkualitas.⁷¹

⁷¹ Dalam catatan Sondang P. Siagian, meskipun demikian pemasangan iklan sebagai salah satu upaya menarik para pelamar yang memenuhi persyaratan relevan untuk dipertimbangkan. Lihat Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ..., hal. 116.

c. Mengembangkan Talent Pool

Strategi ini mencakup memelihara hubungan dengan kelompok-kelompok kandidat karyawan yang berpotensi untuk direkrut untuk pekerjaan di masa depan.⁷²

Anggota kelompok talent pool bisa bervariasi, seperti mahasiswa, pencari kerja, bahkan karyawan perusahaan yang memiliki kemampuan atau pengalaman tertentu yang dibutuhkan oleh perusahaan tersebut.

Talent pool merupakan sumber kandidat ketika perusahaan membuka lowongan kerja. Karenanya, talent pool penting dikelola baik untuk menciptakan ketersediaan tenaga kerja maupun mempendek waktu untuk melakukan perekrutan.

Namun, penggunaan talent pool memiliki kelemahan, diantaranya adalah kesulitan proses identifikasi untuk menentukan siapa yang sebenarnya layak untuk dimasukkan ke dalam talent pool dan sulitnya memelihara kualitas talent pool.

Perlu diketahui, kandidat yang dianggap berkualitas hari ini belum tentu tetap berkualitas tahun depan hanya karena kandidat tersebut tidak mengikuti perkembangan terkait kemampuannya.

Biasanya, pengembangan talent pool efektif dilakukan ketika ada kecenderungan untuk merekrut kandidat dari sumber yang sama, dan ada tujuan strategik untuk merekrut kandidat dengan karakteristik yang sama (misalnya demografi, tingkat pendidikan, gender, dan sebagainya).

d. Menggunakan Jasa Perekrutan

Jasa perekrutan profesional seperti *head hunter* bisa membantu perusahaan untuk mencari kandidat. Jasa ini efektif untuk mencari kandidat yang mengisi lowongan khusus, terlebih jika jasa rekrutmen memiliki jaringan luas dan didukung oleh tenaga profesional.

Namun jasa demikian memiliki beberapa kelemahan. Seperti besarnya biaya yang diperlukan, dan resiko bahwa jasa rekrutmen hanya ingin sekedar mengisi posisi daripada benar-benar mencari kandidat berkualitas.

⁷² Secara umum, kegiatan *talent mapping* dilakukan dalam bentuk *assesmen*, yakni suatu upaya yang dilakukan untuk mendapatkan individu yang memenuhi kompetensi-kompetensi tertentu dalam rangka menjalankan suatu pekerjaan yang menjadi kewenangan dan tanggung jawab di suatu level jabatan. Tujuan kegiatan asesmen adalah efektivitas perilaku kerja individu di organisasi/institusi.

Biasanya, cara ini dibutuhkan ketika perusahaan harus merekrut posisi pemimpin atau posisi dengan kemampuan khusus dimana ketersediaan kandidat sangat sedikit.

e. Jejaring Media Sosial

Jejaring media sosial mengandalkan hubungan pribadi untuk mengkomunikasikan kesempatan lowongan kerja kepada kandidat karyawan potensial. Media demikian mencakup *Facebook*, *Twitter*, *Google Plus*, *Instagram*, *WhatsApp* dan media sosial lainnya.

Media sosial sering digunakan sebagai sarana perekrutan karena semakin banyak kandidat yang berhasil direkrut berdasarkan referensi jejaring media sosial. Kandidat yang direkrut juga cenderung untuk tetap di perusahaan apabila bekerja bersama teman di perusahaan yang sama.

Rekrutmen dengan cara ini memiliki beberapa keunggulan. Seperti pencarian bisa dilakukan oleh karyawan perusahaan, tingginya minat kandidat karena referensi dari teman kandidat tersebut, dan rendahnya biaya.

Namun perekrutan melalui jejaring media sosial juga memiliki kelemahan. Misalnya saja lebih mungkin dilakukan apabila karyawan yang sedang bekerja di perusahaan tersebut memang berhubungan dengan kandidat yang dibutuhkan.

Cara ini tanpa disadari juga menghabiskan banyak waktu. Biasanya, perekrutan melalui jejaring media sosial digunakan untuk merekrut posisi khusus. Selain itu, kandidat yang dicari memang berteman dengan karyawan yang sedang bekerja pada perusahaan tersebut.

E. Upaya-upaya mempertahankan karyawan yang baik

Employee retention atau mempertahankan karyawan terbaik menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan. Tidak jarang pimpinan perusahaan yang mengeluhkan karyawan terbaiknya yang tiba-tiba pindah ke perusahaan lain yang berakibat terganggunya operasional perusahaan dan harus mencari pengganti, yang seringkali tidak mudah dilakukan.

Pindahnya karyawan ke perusahaan lain ini juga menimbulkan kerugian bagi perusahaan.⁷³ Investasi untuk diklat dan pengembangan telah dikeluarkan perusahaan disertai *effort* yang tinggi untuk membimbing karyawan, menjadi usaha yang sia-sia apabila tiba-tiba pindah ke perusahaan lain.

Ada beberapa alasan karyawan meninggalkan pekerjaannya, diantaranya sebagai berikut:

1. Untuk mendapatkan gaji dan kesejahteraan yang lebih baik di tempat lain.
2. Kurangnya kesempatan untuk promosi.
3. Merasa dibayar secara tidak seimbang dibandingkan dengan perusahaan lain sejenis.
4. Merasa dibayar tidak sesuai dengan kontribusi yang diberikan untuk perusahaan
5. Ketidakpuasan terhadap tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan
6. Beban kerja terlalu berat.
7. Tidak puas dengan pola kerja yang mengganggu keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan (*work-life balance*).
8. Konflik / masalah dengan atasan.
9. Kurangnya pelatihan dan kesempatan pengembangan
10. Merasa dipekerjakan tidak sesuai dengan kemampuannya.

Adapun berikut ini cara yang bisa dicoba untuk mempertahankan karyawan:

1. Memberikan gaji dan kesejahteraan di atas pasar tenaga kerja. Biaya pegawai akan lebih tinggi, tapi dengan tingkat kepuasan yang tinggi produktifitas akan lebih baik.
2. Memberikan lebih banyak kesempatan untuk insentif/bonus. Karyawan yang suka tantangan, berproduksi lebih tinggi diberikan ruang untuk berkontribusi lebih banyak.
3. Biarkan karyawan tahu mereka penting untuk bisnis. Beri tanggung jawab yang spesifik dan *keep mentoring*.
4. Buat *flexitime*/peluang *telecommuting* untuk memberi keleluasaan karyawan mengatur waktu secara efektif.

⁷³ Kerugian tidak hanya terkait dengan biaya untuk merekrut karyawan baru, namun yang lebih jauh ketika karyawan pindah kerja adalah kurangnya tenaga ahli yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan tersebut.

5. Buat rencana suksesi⁷⁴ untuk menggantikan karyawan terbaik untuk mengantisipasi apabila suatu saat pindah ke perusahaan lain
6. Diskusikan dengan karyawan kunci peluang masa depan mereka dalam organisasi. Tampung aspirasinya, pikirkan bagaimana memenuhinya.
7. Memberikan bonus uang tunai untuk mempertahankan karyawan kunci.
8. Menyediakan desain pekerjaan yang berarti dan memperkaya bagi karyawan kunci. Pahami karakter karyawan tersebut untuk menentukan tantangan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan minatnya.
9. Menyediakan opsi untuk memiliki saham perusahaan untuk meningkatkan rasa memiliki perusahaan.
10. Buat paket benefit yang kreatif, misalnya keanggotaan klub olahraga, kesenian, membentuk klub-klub minat, voucher hotel, untuk meningkatkan *work-life balance*.

Dalam mengupayakan karyawan tetap bertahan perusahaan membuat program pelayanan kesejahteraan karyawan. Program kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan, lembaga atau organisasi pada pegawainya hendaknya bermanfaat, sehingga dapat mendorong tercapainya tujuan perusahaan yang efektif.

Program kesejahteraan karyawan sebaiknya sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan tidak melanggar peraturan pemerintah. Adapun Tujuan dan manfaat dari program kesejahteraan tenaga kerja atau karyawan adalah :

1. Tujuan

Menurut Moekijat tujuan pemberian program kesejahteraan pada perusahaan yang mengadakan program kesejahteraan terdiri dari dua yaitu bagi perusahaan dan pegawai:

a. Bagi Perusahaan

- 1) Mengurangi perpindahan dan kemangkiran
- 2) Meningkatkan semangat kerja pegawai
- 3) Menambah kesetiaan pegawai terhadap organisasi
- 4) Menambah peran serta pegawai dalam masalah-masalah organisasi.
- 5) Mengurangi keluhan-keluhan.

⁷⁴ Untuk menjamin suksesi ini perlu dilakukan pengkaderan sejak dini dengan memilih beberapa karyawan yang mempunyai bakat dengan kemampuan yang mendekati (sama).

- 6) Mengurangi pengaruh serikat pekerja.
 - 7) Meningkatkan kesejahteraan pegawai dalam hubungannya dengan kebutuhannya pribadi maupun kebutuhan sosial.
 - 8) Memperbaiki hubungan masyarakat.
 - 9) Mempermudah usaha penarikan pegawai dan mempertahankan
 - 10) Merupakan alat untuk meningkatkan kesehatan badaniah dan rohani pegawai.
 - 11) Memperbaiki kondisi kerja.
 - 12) Memelihara sikap pegawai yang menguntungkan terhadap pekerjaan dan lingkungannya.
- b Bagi Karyawan
- 1) Memberikan kenikmatan dan fasilitas yang dengan cara lain tidak tersedia atau yang tersedia dalam bentuk yang kurang memadai.
 - 2) Memberikan bantuan dalam memecahkan suatu masalah-masalah perseorangan
 - 3) Menambah kepuasan kerja.
 - 4) Membantu kepada kemajuan perseorangan.
 - 5) Memberikan alat-alat untuk dapat menjadi lebih mengenal pegawai-pegawai lain
 - 6) Mengurangi perasaan tidak aman.
 - 7) Memberikan kesempatan tambahan untuk memperoleh status.

Adapun tujuan program kesejahteraan pada pegawai menurut Malayu S.P. Hasibuan adalah :

- a. Untuk meningkatkan kesetiaan dan ketertarikan pegawai dengan perusahaan.
- b. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi pegawai beserta keluarganya.
- c. Memotivasi gairah kerja, disiplin dan produktifitas pegawai.
- d. Menurunkan tingkat absensi.
- e. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman.
- f. Membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan⁷⁵

⁷⁵ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003 ,hal.187.

Sedangkan Handoko mengemukakan bahwa tujuan pemberian kesejahteraan (Fringe benefit) adalah untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang. Pemberian kesejahteraan yang diberikan sangat berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan fisik mental karyawan beserta keluarga.

Tujuan utama dari adanya program kesejahteraan adalah untuk membuat karyawan mengabdikan hidupnya pada organisasi dalam jangka panjang. Program kesejahteraan merupakan suatu bagian penting dari sebagian anggaran departemen sumber daya manusia. Organisasi yang menerapkan program kesejahteraan mendapat imbalan berupa nilai operasional yang praktis seperti pemeliharaan angkatan kerja dalam persaingan dalam organisasi-organisasi lain, pelestarian suatu keadaan damai antara karyawan manajemen dalam pengaturan-pengaturan persetujuan kolektif, dan pemeliharaan tingkat moral yang dapat diterima.

2. Manfaat

Pelayanan kesejahteraan yang diberikan hendaknya bermanfaat dan mendorong tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat luas serta tidak melanggar peraturan-peraturan yang telah ditentukan oleh pemerintah.

Menurut Edwin B. Flippo manfaat program pelayanan kesejahteraan karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Perekrutan yang lebih efektif.
- b. Perbaikan moral dan kesetiaan.
- c. Perputaran tenaga kerja dan absensi yang rendah.
- d. Hubungan masyarakat yang baik.
- e. Pengurangan pengaruh serikat buruh, baik yang ada sekarang maupun yang potensial.
- f. Pengurangan ancaman campur tangan pemerintah lebih lanjut⁷⁶

Berdasarkan uraian tujuan dan manfaat program tersebut terlihat ada dua pihak yang berkepentingan langsung terhadap program kesejahteraan yaitu pihak perusahaan dan juga pihak pegawai. Bagi perusahaan program kesejahteraan mempunyai tujuan-tujuan tertentu yang mengarah pada pencapaian tujuan perusahaan, sedangkan bagi pegawai adalah terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan mereka.

⁷⁶ Edwin B. Flippo, *Manajemen Personalia*, terjemahan Moh. Masud, Jakarta: Erlangga, 2006 ,hal.294.

Pemberian kesejahteraan karyawan sangat berarti dan bermanfaat bagi perusahaan dan karyawan. Bagi karyawan pemberian kesejahteraan bermanfaat untuk menciptakan hubungan industrial yang harmonis antara perusahaan dengan karyawan, meningkatkan semangat kerja karyawan, disiplin kerja, dan sikap loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Sedangkan bagi perusahaan dapat meningkatkan produktifitas kerja, efisiensi kerja efektifitas kerja, dan maningkatkan laba.

Program kesejahteraan karyawan sangat penting demi terwujudnya tujuan perusahaan, namun program kesejahteraan karyawan harus disusun berdasarkan peraturan yang ada, berdasarkan asas keadilan dan kelayakan, dan berpedoman pada kemampuan perusahaan.

3. Prinsip-prinsip Program Pelayanan Kesejahteraan Karyawan.

Dalam mencapai tujuan-tujuan pelaksanaan program kesejahteraan karyawan tersebut dapat dicapai maka dalam pelaksanaannya diperlukan prinsip yaitu sebagai berikut :

Menurut Suad Husnan mengemukakan prinsip-prinsip dari program pelayanan kesejahteraan karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Pelayanan hendaknya diarahkan untuk memuaskan kebutuhan yang sebenarnya.
- b. Pelayanan hendaknya dibatasi pada kegiatan yang lebih efektif dan dijalankan secara kompak.
- c. Pelayanan haruslah menggunakan dasar yang seluas mungkin.
- d. Biaya program pelayanan ini hendaknya bisa dihitung, dan provisinyaditentukan secara jelas untuk dasar pembelajaran⁷⁷

Sedangkan prinsip-prinsip yang dikemukakan oleh Malayu S.P Hasibuan sebagai berikut :

a. Adil

Besarnya kompensasi yang dibayarkan kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsisten.

b. Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normal dan ideal.⁷⁸

⁷⁷ Suad Husnan, *Manajemen Personalia*, Yogyakarta: BPFE, 2005, hal. 270.

⁷⁸ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005, hal.138.

Prinsip program kesejahteraan juga diungkap oleh Panggabean yaitu sebagai berikut :

a. Bisa memuaskan kebutuhan karyawan

Bisa memuaskan keinginan karyawan, sering program kesejahteraan yang telah dibuat tidak memuaskan keinginan karyawan, bukan menimbulkan rasa tidak senang, atau hanya sejumlah kecil karyawan yang dapat menikmatinya, misalnya kegiatan olahraga. Fasilitas telah diberi dan instrukturnya telah disediakan, tetapi waktunya hanya sedikit yang memanfaatkan. Keadaan ini harus dicegah antara lain dengan terlebih dahulu menanyakan fasilitas apa yang dibutuhkan.

b. Dibatasi pada kegiatan yang lebih efektif dijalankan secara kelompok dari pada secara individu, Contohnya adalah pelaksanaan program asuransi, yaitu asuransi jiwa jika dibeli secara kelompok maka harga bisa rendah dibandingkan dengan pembelian secara perorangan.

a. Menggunakan dasar yang seluas mungkin Ini berarti bahwa pelaksanaan program kesejahteraan tersebut harus bisa dinikmati sebagian besar karyawan perusahaan. Misalnya program olahraga, jika hanya diikuti oleh 10% karyawan, maka keberhasilannya diragukan program kesejahteraan yang utama adalah hendaknya program ini dapat memberikan kontribusi kepada organisasi paling tidak sama dengan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan.

Prinsip-prinsip lain juga harus diperhatikan dalam pelaksanaan program ini adalah :

a. Program kesejahteraan karyawan hendaknya memenuhi kebutuhan karyawan yang sesungguhnya

b. Program kesejahteraan karyawan hendaknya difokuskan pada kegiatan-kegiatan yang lebih efisien dijalankan secara kelompok dibanding secara perorangan.

c. Program kesejahteraan karyawan hendaknya ditandai dengan fleksibilitas yang cukup untuk memungkinkan penyesuaian dengan kebutuhan karyawan yang bermacam – macam.

d. Biaya program kesejahteraan karyawan hendaknya dapat dihitung dan dikelola dengan kebijaksanaan yang baik⁷⁹

Pentingnya kesejahteraan karyawan adalah untuk mempertahankan karyawan agar tidak pindah ke perusahaan lain, meningkatkan motivasi

⁷⁹ Mutiara S. Panggabean, *Manajemen Sumber daya Manusia*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004 ,hal. 100.

dan semangat kerja, dan meningkatkan sikap loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Untuk mensejahterkan karyawan ada beberapa jenis kesejahteraan yang diberikan perusahaan dan bervariasi, hal ini disesuaikan dengan kebijakan perusahaan. Banyak para ahli yang mengelompokkan kesejahteraan ini menjadi bagian-bagian tertentu, tetapi pada hakikatnya memiliki tujuan yang sama.

Panggabean mengemukakan bentuk-bentuk kesejahteraan yang diberikan, yaitu sebagai berikut :

1. Kesejahteraan yang bersifat ekonomis, yaitu berupa uang pensiun, tunjangan hari raya (THR), bonus, uang duka kematian, pakaian dinas
2. Kesejahteraan yang bersifat fasilitas antara lain sarana ibadah, kaferia, olahraga, kesenian, pendidikan atau seminar, cuti tahunan, dan izin.
3. Kesejahteraan bersifat pelayanan, antara lain yaitu jaminan kesehatan, jempunan karyawan, asuransi, dan kredit rumah⁸⁰

Dalam melaksanakan program kesejahteraan karyawan, suatu perusahaan dapat menawarkan bentuk-bentuk yang berbeda dengan perusahaan lainnya, dan dalam menetapkan bentuk-bentuk program ini perusahaan melakukan pertimbangan agar program ini dapat sesuai dengan yang dibutuhkan oleh karyawannya.

Sirait membagi program kesejahteraan karyawan ke dalam tiga bagian yaitu program kesejahteraan ekonomi karyawan, program rekreasi, dan pemberian fasilitas. Tiga bagian tersebut memiliki jenis-jenis program masing-masing tetapi pada umumnya setiap perusahaan/organisasi akan berbeda antara satu dengan lainnya.

1. Program Kesejahteraan Ekonomi Karyawan

Program ini dirancang dan diselenggarakan untuk melindungi keamanan ekonomi para karyawan. Bentuk-bentuk program ini antara lain:

- a. Pensiun. Pemberian pensiun berarti bahwa perusahaan memberikan sejumlah uang tertentu berkala kepada karyawan yang telah berhenti bekerja setelah mereka bekerja dalam waktu yang lama atau setelah mencapai batas usia tertentu.
- b. Asuransi. Program ini bisa berbentuk asuransi jiwa, asuransi kesehatan, ataun asuransi kecelakaan. Disini perusahaan bisa melakukan kerjasama dengan perusahaan asuransi untuk menanggung asuransi karyawannya.

⁸⁰ Mutiara S. Panggabean, *Manajemen Sumber daya Manusia...* hal 97

- c. Pemberian Kredit. Pemberian kredit yang dibutuhkan karyawan bisa diorganisir oleh manajemen, bisa pula oleh karyawan itu sendiri dengan mendirikan perkumpulan atau koperasi simpan pinjam.

2. Program Rekreasi

Dalam menyusun program ini yang menjadi masalah bagi pihak manajemen adalah apakah program ini diserahkan kepada pemilihan individu masing-masing ataukah disponsori oleh perusahaan karena menyangkut masalah biaya, efektivitas, dan sikap karyawan. Program rekreasi dikelompokkan ke dalam:

- a. Kegiatan Olahraga. Kegiatan olahraga bisa dimaksudkan untuk sekedar memelihara kesehatan atau bisa juga untuk mengejar prestasi.
- b. Kegiatan Sosial. Kegiatan sosial dapat dilakukan, misalnya dengan darma wisata bersama-sama atau membentuk kelompok-kelompok khusus seperti drama, musik, dan sebagainya.

3. Pemberian Fasilitas

Bentuk-bentuk kegiatan ini antara lain:

- a. Penyediaan Kafetaria. Dimaksudkan untuk mempermudah para karyawan yang ingin makan atau tidak sempat pulang. Diharapkan dengan penyediaan kafetaria ini perusahaan bisa memperbaiki gizi yang disajikan.
- b. Perumahan. Sulitnya memperoleh tempat tinggal yang layak di kota-kota membuat banyak karyawan yang menghadapi masalah untuk memilih tempat tinggal. Untuk mengatasi masalah tersebut perusahaan atau organisasi kadang-kadang menyediakan fasilitas perumahan berupa rumah dinas, asrama atau hanya memberikan tunjangan perumahan.
- c. Fasilitas Pembelian. Disini perusahaan menyediakan toko perusahaan dimana karyawan dapat membeli berbagai barang, terutama barang-barang yang dihasilkan perusahaan dengan harga yang lebih rendah.
- d. Fasilitas Kesehatan. Penyediaan fasilitas kesehatan erat kaitannya dengan pembuatan program pemeliharaan kesehatan karyawan, juga karena adanya peraturan pemerintah yang mengatur keamanan dan kesehatan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Fasilitas kesehatan ini bisa berupa poliklinik yang lengkap dengan dokter dan perawatnya atau sekedar memberikan tunjangan kesehatan yang bisa digunakan untuk berobat pada dokter yang ditunjuk perusahaan.
- e. Penasihat Keuangan. Pemberian fasilitas ini dimaksudkan agar para karyawan tidak kesulitan dalam mengatur keuangannya.

- f. Fasilitas Pendidikan. Fasilitas ini disediakan dengan maksud membantu para karyawan yang ingin meningkatkan pengetahuan mereka. Fasilitas yang disediakan biasanya berupa perpustakaan yang dapat dimanfaatkan oleh para karyawan yang ingin menambah pengetahuan mereka sendiri dengan jalan membaca⁸¹

F. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Kondusif di Pesantren

1. Definisi Pesantren

Secara etimologis, pondok pesantren adalah gabungan dari pondok dan pesantren. Pondok, berasal dari bahasa Arab *funduk* yang berarti hotel, yang dalam pesantren Indonesia lebih disamakan dengan lingkungan padepokan yang dipetak-petak dalam bentuk kamar sebagai asrama bagi para santri. Sedangkan pesantren merupakan gabungan dari kata dalam pesantri-an yang berarti tempat santri.⁸² Pesantren adalah lembaga pendidikan keagamaan yang memiliki kekhasan tersendiri dan berbeda dengan lembaga pendidikan lainnya menyelenggarakan sistem pendidikan dan pengajaran agama.⁸³ Sehingga dapat disimpulkan bahwa pondok pesantren adalah tempat atau asrama bagi santri yang mempelajari agama dari seorang Kyai atau Syaikh.

Sedangkan dari pendapat para ilmuwan, rumusan pesantren dijelaskan antara lain:

- a. Ridwan Nasir dalam bukunya mengatakan bahwa pondok pesantren adalah lembaga keagamaan, yang memberikan pendidikan dan pengajaran serta mengembangkan dan menyebarkan ilmu agama Islam.
- b. Nurcholish Madjid menegaskan bahwa pondok pesantren adalah artefak peradaban Indonesia yang dibangun sebagai institusi pendidikan keagamaan bercorak tradisional, unik, dan *indigenous* (asli).⁸⁴

⁸¹ Justine T. Sirait, *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan SDM dalam Organisasi*, Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2005, hal. 182.

⁸² Ridwan Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal, Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan*, Yogyakarta: Pustaka pelajar, 2005, hal. 80.

⁸³ Samsul Nizar, *Sejarah Sosial dan Dinamika Intelektual*, Jakarta: Kencana Prenada Media Grup, 2013, hal. 87.

⁸⁴ Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, Jakarta: Paramadina, 1997, hal. 10.

- c. Zamakhsyari Dhofier, bahwa pesantren berasal dari kata santri dengan awalan *pe* di depan dan akhiran *an* yang berarti tempat tinggal para santri.⁸⁵
- d. Haidar Putra Daulay, mengatakan bahwa pesantren merupakan suatu lembaga pendidikan Islam Indonesia yang bersifat “tradisional” untuk mendalami ilmu agama Islam dan mengamalkannya sebagai pedoman hidup keseharian.⁸⁶

Sistem perkembangan pesantren telah mengalami proses konvergensi, dan setidaknya dapat diklasifikasikan kedalam lima tipe, yaitu :

- a. Pesantren yang menyelenggarakan pendidikan formal dengan menerapkan kurikulum Nasional, baik yang hanya memiliki sekolah keagamaan maupun yang memiliki sekolah keagamaan sekaligus memiliki sekolah umum;
- b. Pesantren yang menyelenggarakan pendidikan keagamaan dalam bentuk madrasah dan mengajarkan ilmu-ilmu umum mesti tidak menerapkan kurikulum Nasional;
- c. Pesantren yang hanya mengajarkan ilmu-ilmu agama dalam bentuk madrasah diniyah;
- d. Pesantren yang hanya menjadi tempat pengajian (majlis ta’lim); dan
- e. Pesantren yang disediakan untuk asrama mahasiswa dan pelajar sekolah umum.⁸⁷

2. Manajemen pendidikan pondok pesantren meliputi tiga hal, yaitu;

a. Kurikulum Pendidikan Pondok Pesantren

Pada awalnya adalah hanya pengajaran yang simpel tidak ada kurikulum seperti sekarang ini. Sebenarnya pembelajaran yang diberikan dalam pondok pesantren sudah menggunakan kurikulum yang lama yaitu sistem pengajaran tuntas kitab, dalam hal ini kyai bebas untuk membacakan kitabnya.⁸⁸

Ketika masih berlangsung dilanggar (surau) atau masjid, kurikulum pengajian masih dalam bentuk yang sederhana, yakni berupa

⁸⁵ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, Jakarta: LP3ES, 1982, hal. 82.

⁸⁶ Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional Indonesia*, Jakarta: Kencana, 2004, hal 27.

⁸⁷ Mahmud Arif, *Pendidikan Islam Transformatif*, Yogyakarta: LkiS, 2007, hal.196.

⁸⁸ Model pembelajaran seperti ini masih dipakai sampai sekarang oleh pesantren salaf. Salaf sendiri berarti “terdahulu” atau tradisional. Lihat Abdul Majid Latief, *Manajemen Pendidikan Islam*, Ciputat: HAJA Mandiri, 2015, hal. 54.

inti ajaran islam yang mendasar. Rangkaian trio (tiga) komponen ajaran Islam yang berupa iman, Islam dan ihsan telah menjadi perhatian kiai perintis pesantren sebagai kurikulum yang diajarkan kepada santrinya. Penyampaian tiga komponen ajaran Islam tersebut dalam bentuk yang paling mendasar, sebab disesuaikan dengan tingkat intelektual dengan masyarakat (santri) dan kualitas keberagamaannya pada waktu itu. Peralihan dari langgar (surau) atau masjid lalu berkembang menjadi pondok pesantren salaf kemudian nanti (pilihan) ada yang berkembang menuju pesantren modern, ternyata membawa perubahan materi pengajaran. Dari sekedar pengetahuan menjadi suatu ilmu.⁸⁹

b. Sistem Pengajaran

Sistem pengajaran dapat diartikan sebagai cara yang dipergunakan untuk menyampaikan tujuan. Pondok pesantren secara seragam menerapkan sistem pengajaran yang sering kita kenal yaitu: sorogan, bandungan, hafalan dan masih banyak lainnya. Akan tetapi konsep keilmuan lebih menekankan pada rasionalitas seperti yang menjadi dasar pendidikan modern.

Sejalan dengan perkembangan zaman lembaga pendidikan pesantren juga tidak menutup diri untuk mengadakan pembaharuan-pembaharuan baik metode maupun teknis dalam pelaksanaan pendidikan pesantren itu sendiri. Meskipun demikian tidak semua pesantren mau membuka mengadakan inovasi serta pembaharuan terhadap metode pembelajaran yang ada.

Dimaksudkan *sorogan* yang mutakhir ini sebagaimana praktik dosen-dosen selama ini. Mereka mengajar kuliah dengan model *sorogan*. Mahasiswa diberi tugas satu persatu pada waktu tatap muka yang terjadwal, setelah membaca diadakan pembahasan dengan cara berdialog dan berdiskusi sampai mendapatkan pemahaman yang jelas pada pokok bahasan.

Sejalan dengan itu, tampaknya perlu dikembangkan di pesantren model *sorogan* gaya mutakhir ini sebagai upaya pengembangan model pengajaran. Sudah barang tentu akan lebih lengkap apabila beberapa usulan metode sebagai alternatif perlu dipertimbangkan, seperti metode ceramah, kelompok kerja, tanya-jawab, diskusi, demonstrasi, eksperimen, widya wisata, dan simulasi.

⁸⁹ Peralihan dari pesantren salaf (tradisional) menuju pesantren modern disesuaikan dengan perkembangan zaman. Ada yang masih mempertahankan ada juga yang menuju ke arah modern. Menurut Munawar dalam Abdul Latief Majid, pesantren modern sudah mulai mengkasas teknologi sebagai sarana dan bahasa asing. Lihat Abdul Majid Latief, ..., hal. 55.

Metode pembelajaran yang lebih baik ialah mempergunakan kegiatan murid-murid sendiri secara efektif dalam kelas, merencanakan dan melaksanakan kegiatan-kegiatan sedemikian rupa secara kontinyu dan juga melalui kerja kelompok.

c. Sistem Pembiayaan

Pondok pesantren sebagai lembaga *non* formal juga sebagai lembaga sosial keagamaan. Dan perjalanannya, pembiayaan dalam bidang pendidikan pesantren bisa didapat dari imbal swadya pemerintah, yaitu Depag, Link Depag, Instansi Daerah maupun dari lainnya. Karena kepedulian pesantren ini dilandasi dengan keikutsertaan pemerintah dalam memajukan pondok pesantren dengan karakternya yang khas.⁹⁰

Manajemen keuangan merupakan pengelolaan kegiatan-kegiatan pendidikan yang berkaitan dengan usaha-usaha untuk mendapatkan dana yang dibutuhkan oleh pendidikan dan usaha-usaha bagaimana menggunakan dana tersebut secara efektif dan efisien.

Pengertian lain dari pembiayaan pendidikan merupakan pembiayaan pendidikan dari jumlah uang yang dihasilkan dan dibelanjakan untuk berbagai keperluan penyelenggaraan pendidikan yang mencakup: bisyaroh ustad, peningkatan professional ustad, pengadaan dan perbaikan sarana prasarana, pengadaan alat-alat dan dan buku pelajaran, alat tulis kantor (ATK), kegiatan pengembangan keterampilan, kegiatan pengelolaan pendidikan.

Pihak pesantren bersama komite atau majelis pesantren pada setiap awal tahun anggaran perlu bersama-sama merumuskan rencana anggaran pendapatan dan belanja pondok pesantren (RAPBPP) sebagai acuan bagi pengelola pesantren dalam melaksanakan, manajemen keuangan yang baik.

Anggaran sendiri merupakan rencana yang diformulasikan dalam bentuk rupiah dalam jangka waktu atau periode tertentu, serta alokasi sumber-sumber kepada setiap bagian kegiatan. Anggaran memiliki peran penting di dalam perencanaan, pengendalian dan evaluasi kegiatan yang dilakukan pondok pesantren. Untuk itu setiap penanggung jawab program kegiatan di pesantren harus menjalankan kegiatan sesuai dengan anggaran yang telah ditentukan sebelumnya.

Ada dua bagian pokok anggaran yang harus diperhatikan dalam penyusunan RAPBPP, yaitu :

⁹⁰ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Teras, 2009, hal. 26-28.

- 1) Rencana sumber atau target penerimaan / pendapatan dalam satu tahun yang bersangkutan, termasuk di dalamnya sumber-sumber keuangan dari:
 - a) Kontribusi santri
 - b) Sumbangan dari individu atau organisasi
 - c) Sumbangan dari pemerintah (Bila Ada)
 - d) Dari hasil usaha pesantren
- 2) Rencana penggunaan keuangan dalam satu tahun yang bersangkutan. Semua penggunaan keuangan pesantren dalam satu tahun anggaran perlu direncanakan dengan baik agar kehidupan pesantren dapat berjalan dengan baik juga. Penggunaan keuangan pesantren tersebut menyangkut seluruh pengeluaran yang berkaitan dengan kebutuhan pengelolaan pesantren, termasuk untuk dana operasional harian, pengembangan sarana dan prasarana pesantren, untuk honorarium/gaji/infaq semua petugas/pelaksana di pesantren.⁹¹

Semua pengeluaran keuangan pondok pesantren dari sumber manapun harus dipertanggungjawabkan. Pertanggungjawaban tersebut menjadi bentuk dari transparansi pengelolaan keuangan. Pada prinsipnya pertanggung jawaban tersebut dilakukan dengan mengikuti aturan dari sumber anggaran. Namun demikian prinsip transparan dan kejujuran dalam pertanggung jawaban keuangan pondok pesantren harus tetap dijunjung tinggi. Neraca keuangan juga harus ditunjukkan untuk diperiksa oleh pertanggung jawaban keuangan dari komite pondok pesantren.⁹²

3. Rotasi Kepemimpinan

Kyai sebagaimana kita ketahui merupakan sentra utama berdirinya pondok pesantren, tidak ada pesantren tanpa kyai. Otoritas kepemimpinan sepenuhnya berada pada kyai. Oleh karena itu keberadaan dan perkembangan pesantren ditentukan oleh kekuatan kyai yang bersangkutan. Jika kyai wafat, maka secara otomatis akan diteruskan oleh para keturunan atau keluarga dekat kyai yang bersangkutan.

Sekalipun akhir-akhir ini di pesantren sudah dibangun struktur organisasi sebagaimana insitusi pendidikan modern, akan

⁹¹ Sulthon dan Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*, Yogyakarta: LaksBang, 2006, cet 1, hal. 261-262.

⁹² Sulthon dan Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*, ..., hal. 267-268.

tetapi tampaknya tetap saja kyai memegang otoritas semua hal yang berkaitan dengan dinamika kehidupan pesantrennya.

Pembahasan kepemimpinan kyai, Usman berpendapat bahwa memandang kyai dari tiga dimensi, yaitu: Dimensi legitimasi, dimensi pengaruh, dan dimensi visibilitas. Yang dimaksud dimensi legitimasi adalah melihat posisi pemimpin dari aspek legalitas. Dimensi pengaruh adalah melihat luas ajang atau kiprah pemimpin. Selanjutnya, dimensi visibilitas adalah melihat derajat pengakuan baik dari masa yang dipimpinnya maupun pemimpin-pemimpin lainnya.⁹³

Untuk melengkapi apa yang dikatakan Suprayogo di atas, Tholhah Hasan berpendapat bahwa, kepemimpinan kyai umumnya tampil dalam empat dimensi, yaitu: 1). Sebagai pemimpin masyarakat (Community leader), jika tampil sebagai pemimpin organisasi masyarakat atau organisasi politik, 2). Pemimpin keilmuan (Intellectual leader), dalam kapasitasnya sebagai guru agama, pemberi Fatwa, rujukan hukum, 3). Pemimpin kerohanian (spiritual leader) apabila kyai memimpin kegiatan peribadatan, menjadi mursyid thariqat, menjadi panutan moral, dan 4). Pemimpin administratif, jika kyai berperan sebagai penanggung jawab lembaga-lembaga pendidikan, pondok pesantren atau lembaga-lembaga lainnya.⁹⁴

Dengan beragam dimensi yang melekat pada diri kyai, maka keberadaan seorang kyai sebagai pemimpin pondok pesantren, di tinjau dari tugas dan fungsinya dapat dipandang sebagai fenomena kepemimpinan yang unik. Sebab, kyai pemimpin sebuah lembaga Pendidikan Islam tidak sekedar bertugas menyusun kurikulum, membuat peraturan tata tertib, merancang sistem evaluasi, sekaligus mengadakan proses sistem belajar mengajar yang berkaitan dengan ilmu-ilmu agama di lembaga yang di asuhnya, melainkan bertugas sebagai pembina dan pendidik umat serta menjadi pemimpin masyarakat.⁹⁵

Keunikan lain dari kepemimpinan kyai adalah dengan kharismanya kyai dalam kepemimpinannya akhirnya berkembang sebagai mana yang di sebut oleh Sidney Jones sebagai sebuah

⁹³Husaini Usman dan Purnomo Setiadi Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial* Jakarta: Bumi Aksara, 1996, hal. 36.

⁹⁴ Tholhah Hasan, , *Dalam Pengantar Kepemimpinan kyai: Kasus pondok pesantren Tebuireng*, Malang: Kalimasahada, 1993, hal. 61i.

⁹⁵ Imrom Arifin, *Kepemimpinan Kyai (Kasus Pondok Pesantren Tebuireng)*, Malang: Kalimasada Press, 2003, hal. 45.

hubungan *Patron-client* yang sangat erat, di mana otoritas seorang kyai besar (dari pondok pesantren induk) di terima di kawasan seluas propinsi, baik oleh pejabat pemerintah, pemimpin publik, maupun kaum hartawan.⁹⁶ Kepemimpinan seorang kyai di pondok pesantren tidak sama antara kyai yang satu dengan kyai yang lain, hal ini dapat di mengerti bahwa kepemimpinan kyai di pondok pesantren banyak di dukung oleh watak sosial di mana beliau berada. Yang hal itu masih di tambah lagi dengan pengaruh konsep-konsep kepemimpinan islam *Wilayatu al-Imam* serta pengaruh ajaran Sufi.⁹⁷

4. Sistem pengambilan keputusan

Untuk melihat proses pengorganisasian di pondok pesantren dibutuhkan parameter aspek-aspek pengorganisasian dalam administrasi modern. Amin Wijaya Tunggal mengemukakan delapan (8) aspek pengorganisasian dalam administrasi modern, yakni:

- a. struktur organisasi
- b. koordinasi
- c. desain organisasi
- d. wewenang dan kekuasaan
- e. desentralisasi
- f. pendelegasian
- g. budaya dan organisasi
- h. inovasi.⁹⁸

Sedangkan Soekanto mengungkapkan tujuh aspek pengorganisasian, yaitu:

- a. departementasi
- b. proteksi kerja
- c. wewenang, tanggung tanggapan dan pelaporan
- d. wewenang garis dan staf
- e. pendelegasian dan sentralisasi
- f. rentang pengawasan
- g. perubahan organisasi.⁹⁹

⁹⁶ Zainal Arifin Thoha, *Runtuhnya Singgasana Kyai NU*, Yogyakarta: Kutub, 2003, hal. 23.

⁹⁷ Imrom Arifin, *Kepemimpinan Kyai (Kasus Pondok Pesantren Tebuireng)*, ..., hal.47.

⁹⁸ Amin Wijaya Tunggal, *Manajemen Suatu Pengantar*, Jakarta: Rineka Cipta, 1993, hal. 214.

⁹⁹ Soerjono Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2000, hal. 37-47.

Pendapat di atas dielaborasi menjadi enam (6) aspek pengorganisasian pondok pesantren yang meliputi:

g. Struktur organisasi.

Secara tradisional, struktur organisasi dipandang sebagai suatu tempat mengalirnya informasi. Dalam hubungannya dengan komunikasi akan terjadi:

- 1) Instruksi dan perintah untuk dikerjakan atau tidak dikerjakan dari seseorang kepada orang yang berada di bawah hirarkinya pribadi dan,
- 2) Laporan, pertanyaan, permintaan, selalu dikomunikasikan ke atas melalui rantai komando dari seseorang kepada atasannya langsung. Pada umumnya pondok pesantren sudah mempunyai struktur organisasi yang menggambarkan arus interaksi personal serta kekerabatan satuan pekerjaannya.

Bagan struktur umumnya berbentuk piramid, yakni skema organisasi yang akses wewenangnya dari pucuk pimpinan hingga dengan satuan organisasi atau pejabat yang terendah disusun dari atas ke bawah, atau sebaliknya. Bagan piramid ialah skema yang lazim digunakan banyak sekali organisasi, alasannya yaitu sifatnya yang sederhana dan praktis dibuat.

h. Koordinasi.

Koordinasi yaitu proses mengintegrasikan masukan-masukan dan kegiatan dari unit kerja yang terpisah biar sanggup merealisasikan organisasi secara efektif. Di sinilah pentingnya komunikasi sebagai kunci dari koordinasi yang efektif.¹⁰⁰

i. Wewenang, Tanggung Jawab dan Pelaporan.

Wewenang yaitu hak memerintah atau berbuat. Hak ini muncul kerana kedudukan formalnya dalam organisasi. Seorang pimpinan mempunyai wewenang yang didelegasikan kepada bawahannya.

Sedangkan tanggung jawab ialah kewajiban bawahan yang sudah didiberi kiproh oleh atasannya melaksanakan kegiatan-kegiatan. Tanggung jawab tercipta dengan diterimanya kiproh tersebut.

Namun demikian, baik pimpinan maupun bawahan bertanggung jawab terhadap tugasnya masing-masing. Melalui atau bersama ini demikian, tanggung tanggapan intinya tidak

¹⁰⁰ Terkait dengan ini, ada postulat yang telah menjadi moralitas pendidikan pesantren, yaitu melestarikan nilai-nilai lama yang positif dan mengambil nilai-nilai yang baru yang positif. Lihat Hasan Basri, *Kapita Selekta Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2012, cet. 1, hal. 324.

sanggup didelegasikan. Selain bertanggung jawaban, bawahan juga berkewajiban mempersembahkan laporan terhadap pelaksanaan tugasnya.

Pada umumnya, pondok pesantren sudah mempunyai struktur organisasi yang menggambarkan wewenang dan tanggung tanggapan bagi personalia organisasi pondok pesantren.¹⁰¹ Sementara itu, sistem pelaporan dari pelaksanaan kiprah dilakukan secara formal melalui rapat terencana maupun infomal dan insidental.

j. Pendelegasian dan desentralisasi.

Delegasi bermakna pelimpahan wewenang formal dan tanggung tanggapan kepada seseorang atas pelaksanaan kegiatan tertentu. Biasanya pendelegasian ditunjang oleh unsur motivasi dan komunikasi yang baik untuk menolong pimpinan melaksanakan kiprah pokoknya. Pendelegasian ini tentunya memerlukan persyaratan, yaitu:

- 1) spesifikasi kiprah dan
- 2) kesamaan fungsi dan rentang manajemen.

Pada umumnya di pondok pesantren pendelegasian pada bidang pekerjaan formal relatif jarang dilakukan.¹⁰² Yang sering terjadi yaitu pendelegasian untuk urusan-urusan informal, ibarat menghadiri undangan dan hal-hal yang bersifat insidental.

Selain pendelegasian, terjadi pula desentralisasi wewenang disebabkan:

- 1) orang cenderung ingin bebas mengambil keputusan;
- 2) dinamika perjuangan memerlukan putusan cepat;
- 3) makin bertambahnya orang yang berkemampuan mengelola organisasi; dan
- 4) metode pengawasan berkembang dengan cepat.¹⁰³

k. Pengawasan.

Apabila diperhatikan pada struktur organisasi pondok pesantren tergambar rentang atau tingkat pengawasan. Misalnya masing-masing bidang pekerjaan di kepalai/dikoordinir oleh

¹⁰¹ Menurut Kartasasmita, pondok pesantren akan menghasilkan intelektual yang tawakkal kepada Allah swt dan melaksanakan segala seuatuya karena Allah swt. Lihat Abdul Majid Latief, *Manajemen Pendidikan Islam, ...*, hal. 48.

¹⁰² Sebab kiyai menjadi figur sentral, hampir semua perkataan kiyai adalah petuah yang harus dilaksanakan.

¹⁰³ Hal ini karena kepemilikan pesantren bersifat individual atau keluarga (komunal) dan serta hubungan yang bersifat patemalistik. Lihat Abdul Majid Latief, ..., hal. 51.

seseorang dan menolong beberapa staf. Kepala atau koordinator senantiasa melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan stafnya.

5. Lingkungan kerja di Pesantren

Lingkungan kerja dalam suatu pesantren perlu diperhatikan, lingkungan kerja merupakan suatu faktor yang secara tidak langsung mempengaruhi kinerja pegawai (karyawan di sekolah).¹⁰⁴ Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja optimal dan sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memadai menurunkan kinerja karyawan.

Lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai dalam menyelesaikan tanggung jawab kepada organisasi. Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila manusia yang terlibat di dalamnya dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman.

Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Menurut Sunyoto, lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting di dalam karyawan melakukan aktivitas bekerjanya. Dari pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik maupun berbentuk non fisik, langsung maupun tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.¹⁰⁵

Adapun menurut Sedarmayati mendefinisikan bahwa lingkungan kerja maksudnya adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai

¹⁰⁴ Dalam telaah E. Mulyasa, iklim dan budaya sekolah yang kondusif ditandai dengan terciptanya lingkungan belajar yang aman, nyaman, dan tertib, sehingga pembelajaran berlangsung dengan efektif. Lihat E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012, cet. 2, hal. 90.

¹⁰⁵ D. Sunyoto, *Teori, Kuisisioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia: Praktik Penelitian*, Jakarta: Mitra Wacana 2013, hal. 43.

perseorangan maupun sebagai kelompok.¹⁰⁶ Hal ini sama seperti apa yang dikatakan oleh Nitisemito dalam Sugiarto yakni lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembannya. Lingkungan kerja dapat dikategorikan menjadi dua hal yaitu lingkungan kerja non fisik dan fisik.¹⁰⁷

Lingkungan adalah segala sesuatu yang tampak dan terdapat dalam alam kehidupan yang senantiasa berkembang.¹⁰⁸ Lingkungan kerja adalah semua keadaan tempat kerja dapat mempengaruhi pegawai atau karyawan baik secara langsung atau tidak langsung. Lingkungan kerja islami juga dapat diartikan sebagai sikap, norma, dan perasaan yang lazim dimiliki oleh para karyawan sehubungan dengan organisasi mereka.¹⁰⁹

Penciptaan lingkungan kerja yang baik dapat menjaga kesehatan karyawan dari gangguan penglihatan, penciuman, pendengaran dan kelelahan. Lingkungan kerja yang sehat dan bersih dapat mempertahankan serta meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik akan menimbulkan suasana yang baik pula, dimana kelelahan dan kebosanan dalam melakukan pekerjaan akan berkurang atau hilang.

Sebaliknya lingkungan kerja yang buruk akan menimbulkan kebosanan, kelelahan dan suasana yang kurang menyenangkan sehingga kinerja karyawan menjadi menurun. Menurut Ahyari, lingkungan kerja yang memuaskan bagi karyawan perusahaan yang bersangkutan akan dapat meningkatkan gairah kerja di dalam perusahaan yang bersangkutan.

Demikian pula sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memuaskan akan dapat mengurangi gairah kerja karyawan dan menurunkan tingkat produktivitas kerja karyawan yang bekerja di dalam perusahaan yang bersangkutan tersebut. Hubungan antara lingkungan kerja yang baik dengan tingginya tingkat produktivitas kerja karyawan pada suatu perusahaan tidak dapat diragukan lagi.¹¹⁰

¹⁰⁶ Endang Sedarmayati, *Pengantar Administrasi Perkantoran*. Bandung: Erlangga, 2011, hal. 2.

¹⁰⁷ Sugiarto, A., dan Y. E. Pravitasmara, *Green Office "Manajemen Kantor Berkonsep Ramah Lingkungan"*. Bogor: Gava Media, 2012, hal. 75.

¹⁰⁸ Zakiyah Daradjat, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Bumi Aksara, 1996, hal. 66

¹⁰⁹ Richard M. Sreers, *Efektivitas Organisasi*, Jakarta: Penerbit Erlangga, 1980, hal. 123

¹¹⁰ Agus Ahyari, *Manajemen Produksi 2*; Edisi Keempat, Yogyakarta: BPFE, 2009, hal. 12

Lingkungan kerja yang cukup memuaskan para karyawan pesantren akan mendorong karyawan tersebut untuk bekerja sebaik-baiknya sehingga proses pelaksanaan kegiatan di pesantren dapat berjalan baik pula. Dengan demikian apabila lingkungan kerja di pesantren tersebut baik maka para karyawan akan cenderung untuk bekerja di pesantren dengan baik pula.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar pegawai yang dapat mempengaruhi diri pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan oleh perusahaan. Namun penulis menekankan bahwa secara umum pengertian lingkungan kerja merupakan kondisi dan suasana dimana para pegawai tersebut melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan maksimal.

Menurut Maryati, ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja yang kondusif, yaitu:¹¹¹

- a. Mengatur penerangan di kantor (jika berada di ruangan).

Penerangan (cahaya) harus diatur sesuai dengan kondisi cahaya yang nyaman yaitu terang tapi tidak menyilaukan. Cahaya perlu diatur sesuai dengan kebutuhan penerangan ruangan. Cahaya yang kurang jelas mengakibatkan penglihatan menjadi cepat lelah, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, sehingga menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan.

- b. Pemilihan warna di tempat kerja

Dalam memilih warna yang akan dipakai pada setiap ruang kerja, atau warna bangunan gedung baik untuk warna dinding, penutup lantai, maupun warna untuk peralatan atau perlengkapan kantor perlu dipertimbangkan kombinasi warna yang serasi, memperhatikan efek cahaya terhadap warna, nilai pemantulan warna, dan dampak dari warna yang dipilih.

Penataan warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya karena warna dapat mempengaruhi emosi dan otak manusia. Warna yang tepat ketika digunakan untuk dekorasi dan ruang kerja akan menimbulkan kenyamanan peningkatan produktivitas kerja karyawannya. Namun bila warna tidak serasi atau terlalu kontras maka akan berdampak bagi ketenangan dan konsentrasi karyawan.

¹¹¹ Maryati , *Manajemen Perkantoran Efektif*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2014, hal. 23-26.

Tabel 2.1¹¹²
Tabel warna dan maknanya

Warna	Sifat	Pengaruh	Fungsi
Merah	Dinamis, merangsang, dan panas.	Menimbulkan semangat kerja.	Pekerjaan sepintas (singkat).
Kuning	Keanggunan, bebas, hangat.	Menimbulkan rasa gembira dan merangsang urat syaraf mata.	Gang-gang jalan lorong.
Biru	Tenang, tentram, dan sejuk.	Mengurangi tekanan atau ketegangan.	Berpikir konsentrasi.

c. Memperhatikan udara di kantor

1) Temperatur di tempat kerja

Dalam keadaan normal, anggotatubuh manusia mempunyai temperatur yang berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha mempertahankan suhu tubuh dalam kondisi yang normal dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan tersebut memiliki batas, yakni ketika tubuh seorang manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika mengalami perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% kondisi panas untuk dari keadaan normal suhu tubuh.

2) Kelembaban di Tempat Kerja

Kelembaban dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersamaan kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan memengaruhi keadaan tubuh pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Keadaan di mana temperatur udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran, karena sistem penguapan.

3) Sirkulasi Udara

Oksigen merupakan kebutuhan makhluk hidup untuk menjaga kelangasungan hidup. Udara disekitar dapat dikatakan kotor ketika kadar oksigen dalam udara telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang dapat tercium dan berbahaya bagi kesehatan tubuh. Faktor utama tersedianya

¹¹² Maryati, *Manajemen Perkantoran Efektif, ...*, hal.30.

oksigen adalah adanya tanaman segar di dalam tempat kerja. Dengan cukupnya oksigen di sekitar tempat kerja akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Hal ini dapat membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat kelelahan se usai bekerja.

d. Kontrol Suara

Kebisingan merupakan salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Kebisingan dalam jangka waktu yang cukup panjang dapat mengganggu ketenangan ketika bekerja menimbulkan kesalahan komunikasi dan merusak pendengaran.

Selain faktor-faktor fisik diatas dalam mempengaruhi lingkungan kerja yang kondusif , suasana atau lingkungan non fisik juga menjadi penunjang seorang karyawan nyaman dalam lingkungan kerjanya.

Suasana kerja atau lingkungan non fisik (non-physical working environment), menurut Sedarmayanti “Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan”¹¹³

Wursanto menyebut lingkungan kerja non fisik sebagai lingkungan kerja psikis yang didefinisikan sebagai “sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja”.¹¹⁴ Dari pendapat di atas dapat di simpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik merupakan keadaan lingkungan tempat kerja karyawan yang berupa suasana kerja yang harmonis dimana terjadi hubungan atau komunikasi antara bawahan dengan atasan (hubungan vertikal) serta hubungan antar sesama karyawan (hubungan horizontal) atau bisa di katakan sebagai hubungan psikis yang tidak berkaitan dengan lingkungan yang bisa di pandang secara fisik.

Dengan adanya suasana kerja dan komunikasi yang harmonis, maka karyawan akan merasa betah di tempat kerja sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat terlaksana dengan baik, efisien dan efektif.

Penerapan hubungan pekerjaan yang baik antar karyawan akan terlihat pada suasana kerja diantaranya :

- 1) Tidak terdapat konflik antar karyawan

¹¹³ Sedarmayanti, Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negri Sipil. Bandung: PT. Refika Aditama, 2011, hal. 26

¹¹⁴ Wursanto Dasar Dasar Ilmu Organisasi. Yogyakarta: Andi, 2009, hal. 262

- 2) Setiap karyawan bersemangat dan bergairah dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya.
- 3) Setiap masalah dapat diselesaikan dengan penuh kekeluargaan.
- 4) Pelaksanaan pekerjaan diliputi Oleh suasana santai dan keakraban, bukan suasana yang mencekam penuh ancaman. Adanya saling menghargai dan percaya antar karyawan

Hubungan kerja yang berhasil dibina antara bawahan dengan atasan akan memperlihatkan suasana antara lain :

1. Para karyawan betul-betul menghormati, menghargai kepemimpinan atasannya
2. Atasan dianggap rekan sekerja yang seluruh kebijakannya perlu didukung, bukan seorang majikan yang menakutkan.
3. Adanya perhatian yang besar dari atasan terhadap masalah bawahan untuk mencari jalan pemecahnya.
4. Adanya usaha atasan untuk memperlihatkan ketauladanan kerja bagi bawahan.
5. Para bawahan selalu merasa termotivasi untuk bekerja karena adanya penghargaan atas prestasi yang mereka dapatkan. Oleh karena itu suatu hubungan kerja antar bawahan dengan atasan tercermin dalam lingkungan kerja fisik non fisik yang diberikan kepada karyawan secara baik dan benar.

Lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang tidak dapat terdeteksi oleh panca indra manusia, namun dapat dirasakan . Beberapa indikator lingkungan kerja yang bersifat non fisik, menurut Wursanto disebutkan yaitu:

1. adanya perasaan aman dari para pegawai dalam menjalankan tugasnya
2. adanya loyalitas yang bersifat dua dimensi
3. adanya perasaan puas di kalangan pegawai.¹¹⁵

Dari ketiga indikator lingkungan kerja non fisik yang disebutkan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Perasaan Aman Pegawai
Perasaan aman pegawai merupakan rasa aman dari berbagai bahaya yang dapat mengancam keadaan diri pegawai. Wursanto, perasaan aman tersebut terdiri dari sebagai berikut.¹¹⁶
 - a. Rasa aman dari bahaya yang mungkin timbul pada saat menjalankan tugasnya.

¹¹⁵ Wursanto, *Dasar Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi, 2009, hal.265.

¹¹⁶ Wursanto, *Dasar Dasar Ilmu Organisasi.....* hal.269

- b. Rasa aman dari pemutusan hubungan kerja yang dapat mengancam penghidupan diri dan keluarganya
 - c. Rasa aman dari bentuk intimidasi ataupun tuduhan dari adanya kecurigaan antar pegawai
2. Loyalitas pegawai
- Loyalitas merupakan sikap pegawai untuk setia terhadap perusahaan atau organisasi maupun terhadap pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Loyalitas ini terdiri dari dua macam, yaitu loyalitas yang bersifat vertikal dan horizontal. Loyalitas yang bersifat vertikal yaitu loyalitas antara bawahan dengan atasan atau sebaliknya antara atasan dengan bawahan. Loyalitas ini dapat terbentuk dengan berbagai cara. Menurut Wursanto untuk menunjukkan loyalitas maka dilakukan dengan cara.¹¹⁷
- 1. Kunjungan atau silaturahmi ke rumah pegawai oleh pimpinan atau sebaliknya, yang dapat diwujudkan dalam bentuk kegiatan seperti arisan.
 - 2. Keikutsertaan pimpinan untuk membantu kesulitan pegawai dalam berbagai masalah yang dihadapi pegawai.
 - 3. Membela kepentingan pegawai selama masih dalam koridor hukum yang berlaku.
 - 4. Melindungi bawahan dari berbagai bentuk ancaman

3. Kepuasan pegawai

Kepuasan pegawai merupakan perasaan puas yang muncul dalam diri pegawai yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Perasaan puas ini meliputi kepuasan karena kebutuhannya terpenuhi, kebutuhan sosialnya juga dapat berjalan dengan baik, serta kebutuhan yang bersifat psikologis juga terpenuhi.

Lingkungan kerja non fisik tersebut merupakan lingkungan kerja yang hanya dapat dirasakan oleh pegawai. Karena itu, lingkungan kerja yang dapat memberikan perasaan-perasaan aman dan puas dapat mempengaruhi perilaku pegawai ke arah yang positif sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi

Untuk mengupayakan lingkungan yang kondusif dalam perusahaan atau lingkungan pesantren harus adanya manajemen yang baik, adanya manajemen diharapkan akan memudahkan proses pelaksanaan dan mempercepat realisasi tujuan yang hendak dicapai secara efektif dan

¹¹⁷ Wursanto, 2009, Dasar Dasar Ilmu Organisasi..... hal.269

efisien. Di bawah ini merupakan lima definisi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli¹¹⁸ dalam ilmu manajemen:

1. Mary Parker Follet, manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Ricky W. Griffin, manajemen adalah sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien
3. Henry Fayol, manajemen adalah ilmu yang mengandung gagasan atau ide lima fungsi utama yaitu merancang, memerintah, mengorganisir, mengendalikan dan mengkoordinasi.
4. George R. Terry, manajemen adalah proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain.
5. Eiji Ogawa, manajemen adalah perencanaan, pengimplementasian, serta pengendalian dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh setiap perusahaan atau organisasi dengan menetapkan setiap sasaran yang disempurnakan sesuai dengan kondisi (fleksibel).

Manajemen bukanlah istilah yang asing di dalam kehidupan sehari-hari. Hampir di setiap aspek kehidupan manusia terdapat manajemen untuk mengelola aspek tersebut dengan baik serta efektif.

Menurut Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard seperti yang dikutip oleh Bejo Siswanto menerangkan bahwa manajemen adalah sebagai suatu usaha yang dilakukan dengan dan bersama individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.¹¹⁹

Lain halnya dengan Jhon D. Millet. Siswanto menuliskan pendapatnya tentang manajemen sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian fasilitas kerja kepada orang-orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan.¹²⁰

Dari penjelasan di atas, dapat diketahui tentang ciri-ciri manajemen yang baik, yaitu sebagai berikut:

¹¹⁸ <https://www.finansialku.com/definisi-manajemen-adalah/>. Diakses 21-03-2019.

¹¹⁹ B. Siswanto, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011, cet. 7, hal. 2.

¹²⁰ B. Siswanto, *Pengantar Manajemen*, ..., hal. 1.

1. Membuat Rencana Kegiatan

Rencana merupakan aspek yang penting bagi setiap perusahaan. Bejo Siswanto menyebutkan bahwa aktivitas perencanaan dilakukan untuk menetapkan sejumlah pekerjaan yang harus dilakukan kemudian.¹²¹

Adapun menurut R. Supomo, dalam perencanaan perlu dibuat tahapan-tahapan. Dalam tahapan 1 (satu), harus mencakup ide dasar dan prakondisi di mana dalam tahap ini melihat analisis SWOT (*strength/kekuatan, weakness/kelemahan, opportunitiy/peluang dan threats/ancaman*).¹²²

Manajemen yang baik selalu dilandasi dengan perencanaan yang matang serta terperinci. Perencanaan harus dibuat dengan menentukan target, alokasi dana, standar operasional prosedur, urutan tindakan, dan tenggat waktu.

Dalam membuat rencana perlu mencantumkan risiko atau tantangan yang mungkin dihadapi di waktu yang akan datang serta solusi untuk menghindari dan mengatasi hal-hal yang tidak diinginkan. Selain itu, dengan manajemen yang tertata selalu membuat lebih dari satu rencana sehingga tidak akan terpuruk jika rencana tidak berjalan sesuai dengan ekspektasi.

2. Menyusun Kegiatan

Setelah merancang rencana kegiatan secara matang dan terperinci, pihak manajemen harus menyusun kegiatan apa saja yang akan dilakukan demi merealisasikan rencana kegiatan yang sudah dirancang. Adanya susunan kegiatan menjadikan rencana akan terealisasi secara efektif dan efisien.

Pihak manajemen bisa merancang struktur organisasi untuk memudahkan pembagian kerja. Setiap jabatan yang ada di dalam struktur organisasi harus diberi deskripsi pekerjaan agar mereka bisa menjalankan tugas sesuai dengan hak dan tanggung jawab yang diemban. Sehingga, tujuan perusahaan bisa tercapai sesuai dengan target yang sudah ditetapkan.

Pihak yang menyusun kegiatan perusahaan harus bisa membangun hubungan yang profesional dan harmonis antara orang-orang yang terlibat di dalam struktur organisasi perusahaan. Jamal Ma'mur Asmani dalam *Kiat Melahirkan Madrasah Unggulan-nya* menerangkan bahwa budaya organisasi berkaitan erat dengan mentalitas seseorang yang

¹²¹ B. Siswanto, *Pengantar Manajemen*, ..., hal. 1.

¹²² R. Supomo, *Pengantar Manajemen*, Bandung: Yrama Widya, 2018, hal. 37.

terbangun sejak kecil sehingga dewasa dalam proses kehidupan yang panjang dan berliku.¹²³

3. Memimpin Setiap Kegiatan Pesantren

Dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi. Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.¹²⁴

Dalam kehidupan sehari-hari baik di lingkungan keluarga, organisasi, perusahaan sampai dengan pemerintahan sering kita dengar sebutan pemimpin, kepemimpinan serta kekuasaan. Ketiga kata tersebut memang memiliki hubungan yang berkaitan satu dengan lainnya.

Dalam prakteknya, sering diartikan sama antara pemimpin dan kepemimpinan padahal pengertian tersebut berbeda. Pemimpin adalah orang yang tugasnya memimpin, sedangkan kepemimpinan adalah bakat dan atau sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin. Kepemimpinan membutuhkan penggunaan kemampuan secara aktif untuk mempengaruhi pihak lain dan dalam mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan lebih dahulu.

Arti pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan/ kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.

Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu untuk pencapaian satu beberapa tujuan.¹²⁵

¹²³ Jamal Ma'mur Asmani, *Kiat Melahirkan Madrasah Unggulan*, ..., hal. 74.

¹²⁴ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010, cet. 5, hal. 124.

¹²⁵ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011, cet. 18, hal. 3334.

Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an surat Al-Anbiya ayat 73 :

وَجَعَلْنَاهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ
الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ ﴿٧٣﴾

Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah

Ayat ini merupakan landasan prinsip dalam mencari pemimpin ideal yang akan memberi kebaikan dan keberkahan bagi bangsa dimanapun dan kapanpun.

Pemimpin menurut Wirawan dapat dikelompokkan menjadi pemimpin formal dan inforimal. Pemimpin formal adalah pemimpin yang menduduki posisi atau jabatan formal dalam suatu organisasi karena dipilih atau diangkat oleh mereka yang mempunyai hak untuk itu. sedangkan pemimpin informal adalah pemimpin suatu masyarakat yang tidak menduduki masyarakat formal dalam organisasi masyarakat, tetapi mempunyai pengaruh terhadap anggota dan organisasi masyarakat¹²⁶

Manajemen pesantren tidak akan lengkap tanpa ada pemimpin. Pimpinan memiliki peran yang penting dalam terlaksananya rencana yang ditetapkan sebuah pesantren. Pimpinan memiliki tugas untuk memimpin setiap kegiatan yang dilaksanakan oleh pesantren serta mengarahkan orang-orang yang berada di dalam struktur organisasi agar melaksanakan tugasnya dengan baik dan benar. Ralp M. Stogdill dalam Bejo Siswanto memaknai arti kepemimpinan dengan sebagai proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang dihubungkan dengan tugas dari para anggota kelompok.¹²⁷

Tugas yang dilakukan oleh pimpinan meliputi mengambil keputusan di dalam pesantren, memilih orang yang bekerja di dalam pesantren, berkomunikasi dengan para pekerja, memberikan arahan atau motivasi kepada para pekerja,

¹²⁶ Sudaryono, *Leadership* Jakarta: Lentera Ilmu Cendekia, 2014, hal. 32

¹²⁷ B. Siswanto, *Pengantar Manajemen, ...*, hal. 153.

mengembangkan kemampuan pekerja, dan melakukan evaluasi terhadap kinerja oleh para pekerja.

Adapun beberapa kriteria pemimpin yang baik adalah sebagai berikut:

a. Visioner

Punya tujuan pasti dan jelas serta tahu kemana akan membawa para pengikutnya. Melihat pemimpin yang punya visi dan arah yang jelas, kemungkinan berhasil/sukses lebih besar daripada mereka yang hanya menjalankan sebuah kepemimpinan.

b. Sukses Bersama

Pemimpin sejati mengarahkan agar semua yang berada di bawahnya (yang dipimpin) diarahkan keada tujuan yang sama atau ada kebersamaan dalam tujuan. Pemimpin yang baik bukanlah mencari sukses atau keuntungan hanya bagi dirinya sendiri, namun ia tidak khawatir dan takut serta malah terbuka untuk mendorong orang-orang yang dipimpin bersama-sama dirinya meraih kesuksesan bersama.

c. Terus Menerus Belajar

Banyak hal yang harus dipelajari oleh seorang pemimpin jika ia mau terus *survive* sebagai pemimpin dan dihargai oleh para pengikutnya. Memiliki perasaan (hati) yang mau diajar baik oleh pemimpin lain ataupun bawahan dan belajar dari pengalaman-diri dan orang-orang lain adalah penting bagi seorang pemimpin. Selain itu, bisa juga dengan memperlengkapi pengetahuan diri dengan buku-buku bermutu dan bacaan/bahan yang positif sekaligus bergaul akrab dengan para pemimpin akan mendorong keahlian kepemimpinan akan meningkat. Sebab buku merupakan sumber informasi dan ilmu yang kapanpun dapat dibaca dan direnungkan isinya.

d. Mempersiapkan Calon-calun Pemimpin Masa depan.

Pemimpin sejati bukanlah orang yang hanya menikmati dan melaksanakan kepemimpinannya seorang diri bagi generasi atau saat dia memimpin saja. Namun, lebih dari itu, dia adalah seorang yang visioner yang mempersiapkan pemimpin berikutnya untuk regenerasi di masa depan. Di bidang apapun dalam berbagai aspek kehidupan ini, seorang Pemimpin sejati pasti dikatakan sukses jika ia mampu menelorkan para pemimpin muda lainnya.

Berikut ini beberapa kualifikasi yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan (pemimpin dalam segala bidang), yaitu:

a. Memiliki watak dan kepribadian yang terpuji;

Watak adalah sebuah karakter yang melekat kuat pada diri seseorang. Watak dibentuk melalui latihan panjang berdasarkan pada pengetahuan dan pengalaman. Adapun kepribadian terpuji adalah sebuah sikap yang ditampilkan oleh seseorang ketika ia menghadapi sebuah masalah. Watak dan kepribadian akan terlihat ketika datang sebuah masalah yang cukup pelik untuk diselesaikan, apakah keputusannya adil atau tidak, dan memuaskan atau tidak.

- b. Memiliki prakarsa yang tinggi;
Prakarsa dimaknai dengan sebuah kereaktivitas yang cemerlang. Ia memiliki ide yang tidak pernah putus. Setiap ada *moment* penting, biasanya idenya selalu ada untuk memanfaatkan *moment* tersebut.
 - c. Memiliki hasrat melayani bawahan;
Pemimpin pada dasarnya adalah sebuah pelayan. Pemimpin yang baik memandang bawahannya sebagai seorang penting (bisa juga dimaknai sebagai raja). Maka ia berusaha menghadirkan pelayanan yang prima dengan memperhatikan batasan-batasan yang telah ditetapkan.
 - d. Memiliki kesadaran dan memahami kondisi lingkungan;
Lingkungan merupakan tempat belajar yang disediakan oleh Allah swt. Lingkungan juga dapat mejadi guru, di mana seseorang dapat belajar darinya. Maka memahami kondisi lingkungan sama juga dengan belajar menjadi penguasa di lingkungan tersebut.
 - e. Memiliki intelegensi yang tinggi;
 - f. Berorientasi ke masa depan;
Pemimpin yang baik berusaha mewujudkan mimpi organisasi, ataupun perusahaan sekalipun. Ia memandang bahwa segala sesuatu yang bernilai kebaikan harus diupayakan untuk bertahan dalam jangka panjang.
 - g. Memiliki widiasuara yang tinggi.¹²⁸
4. Mengawasi Kegiatan Perusahaan/Pesantren
- Pengendalian dan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan bertujuan untuk mengukur progres realisasi rencana perusahaan/ pesantren, mengetahui kesalahan yang terjadi selama proses realisasi rencana perusahaan/pesantren, dan menentukan solusi untuk memperbaiki kesalahan tersebut.

¹²⁸ B. B. Siswanto, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011, hal. 155-156.

Pengawasan pada dasarnya diarahkan sepenuhnya untuk menghindari adanya kemungkinan penyelewengan atau penyimpangan atas tujuan yang akan dicapai.

Melalui pengawasan diharapkan dapat membantu melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan secara efektif dan efisien. Bahkan, melalui pengawasan tercipta suatu aktivitas yang berkaitan erat dengan penentuan atau evaluasi mengenai sejauhmana pelaksanaan kerja sudah dilaksanakan.

Pengawasan juga dapat mendeteksi sejauhmana kebijakan pimpinan dijalankan dan sampai sejauhmana penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan kerja tersebut. Nana Sudjana sebagaimana yang dikutip ulang oleh Kompri mengartikan bahwa kepengawasan merupakan kegiatan atau tindakan pengawasan dari seseorang yang diberi tugas, tanggung jawab, wewenang melakukan pembinaan dan penilaian terhadap orang dan /atau lembaga yang dibinanya.¹²⁹

Konsep pengawasan demikian sebenarnya menunjukkan pengawasan merupakan bagian dari fungsi manajemen, di mana pengawasan dianggap sebagai bentuk pemeriksaan atau pengontrolan dari pihak yang lebih atas kepada pihak di bawahnya.” Dalam ilmu manajemen, pengawasan ditempatkan sebagai tahapan terakhir dari fungsi manajemen. Dari segi manajerial, pengawasan mengandung makna pula sebagai:

“Pengamatan atas pelaksanaan seluruh kegiatan unit organisasi yang diperiksa untuk menjamin agar seluruh pekerjaan yang sedang dilaksanakan sesuai dengan rencana dan peraturan.” atau *“suatu usaha agar suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan, dan dengan adanya pengawasan dapat memperkecil timbulnya hambatan, sedangkan hambatan yang telah terjadi dapat segera diketahui yang kemudian dapat dilakukan tindakan perbaikannya.”*

Bejo Siswanto memberikan batasan mengenai pengawasan dengan sebagai suatu proses yang sistematis untuk mengevaluasi apakah aktivitas organisasi (dalam hal ini perusahaan) telah dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.¹³⁰ Berikut macam-macam pengawasan yang bisa dilakukan dalam sebuah perusahaan :

¹²⁹ Kompri, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2015, hal. 280.

¹³⁰ B. Siswanto, *Pengantar Manajemen*, ..., hal. 140.

a. Pengawasan intern dan ekstren

Pengawasan *intern* yaitu pengawasan yang dilakukan oleh orang yang berada di dalam perusahaan tersebut. Misalnya para pembina atau para penanggung jawab yang diberikan amanah dalam struktur organisasi perusahaan tersebut. Adapun pengawasan ekstern adalah pengawasan yang dilakukan oleh orang yang berada di luar struktur perusahaan. Misalnya melibatkan jamaah perusahaan dalam memberikan arahan. Dalam bahasa Kompri, pengawasan ekstern mengandung dimensi mendukung (*support*).¹³¹

b. Pengawasan Preventif dan Represif

Pengawasan preventif lebih dimaksudkan sebagai, pengawasan yang dilakukan terhadap suatu kegiatan sebelum kegiatan itu dilaksanakan, sehingga dapat mencegah terjadinya penyimpangan.

Lazimnya, pengawasan ini dilakukan dengan maksud untuk menghindari adanya penyimpangan pelaksanaan keuangan negara yang akan membebankan dan merugikan negara lebih besar.

Di sisi lain, pengawasan ini juga dimaksudkan agar sistem pelaksanaan anggaran dapat berjalan sebagaimana yang dikehendaki. Pengawasan preventif akan lebih bermanfaat dan bermakna jika dilakukan oleh atasan langsung, sehingga penyimpangan yang kemungkinan dilakukan akan terdeteksi lebih awal.¹³²

Di sisi lain, pengawasan represif adalah “pengawasan yang dilakukan terhadap suatu kegiatan setelah kegiatan itu dilakukan.” Pengawasan model ini lazimnya dilakukan pada akhir tahun anggaran, di mana anggaran yang telah ditentukan kemudian disampaikan laporannya.

Setelah itu, dilakukan pemeriksaan dan pengawasannya untuk mengetahui kemungkinan terjadinya penyimpangan. Hal ini sejalan dengan apa yang ditulis oleh Bejo Siswanto¹³³ yaitu sistem pengendalian (pengawasan) sebaiknya dipusatkan pada bidang yang paling banyak kemungkinan akan terjadi penyimpangan dari standar atau yang akan menimbulkan kerugian yang paling besar.

¹³¹ Kompri, *Manajemen Pendidikan*, ..., hal. 281.

¹³² Pengawasan dalam hal ini menitikberatkan pada kepercayaan. Lihat Kompri dalam *Manajemen Pendidikan*, hal. 281.

¹³³ B. Siswanto, *Pengantar Manajemen*, ..., hal. 149.

c. Pengawasan Aktif dan Pasif

Pengawasan dekat (aktif) dilakukan sebagai bentuk “pengawasan yang dilaksanakan di tempat kegiatan yang bersangkutan.” Hal ini berbeda dengan pengawasan jauh (pasif) yang melakukan pengawasan melalui “penelitian dan pengujian terhadap surat-surat pertanggung jawaban yang disertai dengan bukti-bukti penerimaan dan pengeluaran.”

Di sisi lain, pengawasan berdasarkan pemeriksaan kebenaran formil menurut hak (*rechmatigheid*) adalah “pemeriksaan terhadap pengeluaran apakah telah sesuai dengan peraturan, tidak kadaluarsa, dan hak itu terbukti kebenarannya.” Sementara, hak berdasarkan pemeriksaan kebenaran materil mengenai maksud tujuan pengeluaran (*doelmatigheid*) adalah “pemeriksaan terhadap pengeluaran apakah telah memenuhi prinsip ekonomi, yaitu pengeluaran tersebut diperlukan dan beban biaya yang serendah mungkin.”¹³⁴

d. Pengawasan kebenaran formil menurut hak (*rechtmatigheid*) dan pemeriksaan kebenaran materil mengenai maksud tujuan pengeluaran (*doelmatigheid*).

Dalam kaitannya dengan penyelenggaraan perusahaan, pengawasan ditujukan untuk menghindari terjadinya “korupsi, penyelewengan, dan pemborosan anggaran negara yang tertuju pada aparatur atau pegawai negeri.”

Dengan dijalankannya pengawasan tersebut diharapkan pengelolaan dan pertanggung jawaban anggaran dan kebijakan perusahaan dapat berjalan sebagaimana direncanakan. Di sini dapat dimaknai sebagai sebuah keakuratan data.¹³⁵

Pengawasan terdiri dari beberapa kegiatan untuk membuat agar segala penyelenggaraan kegiatan yang menjadi kewajiban dan tanggung jawab dapat berlangsung serta berhasil sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Menurut Djati Julitriarsa dan John Suprihantoro prinsip-prinsip dasar dalam pengawasan yaitu:

- a. Adanya rencana tertentu dalam pengawasan, dengan adanya rencana yang matang maka dapat dijadikan sebagai standar atau alat pengukur terhadap berhasil atau tidaknya pengawasan.

¹³⁴ B. Siswanto, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011, hal. 150.

¹³⁵ B. Siswanto, *Pengantar Manajemen*, ..., hal. 149.

- b. Adanya pemberian instruksi atau perintah serta wewenang kepada bawahan
- c. Dapat merefleksikan berbagai sifat dan kebutuhan dari berbagai kegiatan yang diawasi. Sebab masing-masing kegiatan memerlukan sistem pengawasan tertentu sesuai dengan bidangnya.
- d. Dapat segera dilaporkan adanya berbagai bentuk penyimpangan.
- e. Pengawasan harus bersifat fleksibel, dinamis, dan ekonomis.
- f. Dapat merefleksikan pola organisasi, misal setiap kegiatan karyawan harus tergambar dalam struktur organisasi atau terhadap setiap bagian yang ada harus ada standar dari pada biaya dalam jumlah tertentu apabila terjadi penyimpangan, sehingga apabila penyimpangannya melebihi standar disebut tidak wajar lagi
- g. Dapat menjamin diberlakukannya tindakan korektif yakni segera mengetahui apa yang salah, dimana terjadinya kesalahan tersebut serta siapa yang bertanggung jawab.¹³⁶

Dalam menciptakan lingkungan yang kondusif selain dari yang disebutkan diatas, salah satunya karyawan lebih nyaman dengan perilaku organisasi yang baik, dan sebagai anggota organisasi yang baik pada karyawan ditentukan oleh kepemimpinan dan karakteristik lingkungan kerja daripada oleh kepribadian seorang karyawan. Oleh karena itu, nampak bahwa perilaku pimpinan secara signifikan mempengaruhi kesediaan seorang karyawan untuk menampilkan perilaku organisasi yang baik dengan seperti itu kita akan mengetahui tipe-tipe dasar pengawasan yang dilakukan pimpinan, diantaranya :

a. Pengawasan Pendahuluan

Pengawasan pendahuluan, atau sering disebut steering controls, dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan. Jadi pendekatan pengawasan ini lebih aktif dan agresif, dengan mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah

¹³⁶ Djati Julitiarsa dan John Suprihantoro, *Manajemen Umum* Jakarta: BPFE, 1998, hal.104.

terjadi. Pengawasan ini akan efektif hanya bila manajer mampu mendapatkan informasi akurat dan tepat pada waktunya tentang perubahan-perubahan dalam lingkungan atau tentang perkembangan terhadap tujuan yang diinginkan.

b. Pengawasan yang dilakukan Bersamaan dengan Pelaksanaan Kegiatan

Pengawasan ini, sering disebut pengawasan “Ya-Tidak”, screening control atau “berhenti-terus”, dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Tipe pengawasan ini merupakan proses dimana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu, atau syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan, atau menjadi semacam peralatan “double-check” yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.

c. Pengawasan Umpan Balik

Pengawasan umpan balik, juga dikenal sebagai past-action controls, mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Sebabsebab penyimpangan dari rencana atau standar ditentukan, dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa dimasa yang akan datang. Pengawasan ini bersifat historis, pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi.¹³⁷

Untuk menjadi efektif, sistem pengawasan harus memenuhi kriteria sebagai berikut :

a. Akurat

Informasi tentang pelaksanaan kegiatan harus akurat. Data yang tidak akurat dari sistem pengawasan dapat menyebabkan organisamengambil tindakan koreksi yang keliru atau bahkan menciptakan masalah yang sebenarnya tidak ada.

b. Tepat -Waktu

Informasi harus dikumpulkan, disampaikan dan dievaluasi secepatnya bila kegiatan perbaikan harus dilakukan segera.

c. Obyektif dan Menyeluruh

Informasi harus mudah dipahami dan bersifat obyektif serta lengkap

d. Terpusat pada Titik-titik Pengawasan Strategi

Sistem pengawasan harus memusatkan perhatian pada bidang-bidang dimana penyimpangan-penyimpangan dari standar

¹³⁷ T. Hani Handoko, *Manajemen* Yogyakarta: BPFE, 2009, hal.361-362.

- paling sering terjadi atau yang akan mengakibatkan kerusakan paling fatal
- e. Realistik Secara Ekonomis
Biaya pelaksanaan sistem pengawasan harus lebih rendah, atau paling tidak sama dengan kegunaan yang diperoleh dari sistem tersebut.
 - f. Realistik Secara Organisasional
Sistem pengawasan harus cocok atau harmonis dengan kenyataankenyataan organisasi
 - g. Terkoordinasi dengan Aliran Kerja Organisasi
Informasi pengawasan harus terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi Karena :
 - 1) Setiap tahap dari proses pekerjaan dapat mempengaruhi sukses atau kegagalan keseluruhan operasi
 - 2) Informasi pengawasan harus sampai pada seluruh personalia yang memerlukannya
 - h. Fleksibel
Pengawasan harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman ataupun kesempatan dari lingkungan.
 - i. Bersifat sebagai Petunjuk dan Operasional
Sistem pengawasan efektif harus menunjukkan, baik deteksi atau deviasi dari standar, tindakan koreksi apa yang seharusnya diambil
 - j. Diterima para Anggota Organisasi
Sistem pengawasan harus mampu mengarahkan pelaksanaan kerja para anggota organisasi dengan mendorong perasaan otonomi, tanggung jawab, dan berprestasi.¹³⁸

Dalam proses pengawasan pemimpin biasanya terdiri paling sedikit lima tahap (langkah) diantaranya :

- a. Penetapan Standar Pelaksanaan (Perencanaan)
Standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai “patokan” untuk penilaian hasil-hasil. Tujuan, sasaran, kuota dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar. Bentuk standar yang lebih khusus antara lain target penjualan, anggaran, bagian pasar (market share), marjin keuntungan, keselamatan kerja, dan sasaran produksi. Tiga bentuk standar yang umum adalah:

¹³⁸ T. Hani Handoko, *Manajemen...* ,hal.373-374.

- 1) Standar-standar fisik, mungkin meliputi kuantitas barang atau jasa, jumlah langganan, atau kualitas produk
 - 2) Standar-standar moneter, yang ditujukan dalam rupiah dan mencakup biaya tenaga kerja, biaya penjualan, laba kotor, pendapatan penjualan, dan sejenisnya
 - 3) Standar-standar waktu, meliputi kecepatan produksi atau batas waktu suatu pekerjaan harus diselesaikan.
- b. Penentuan Pelaksanaan Kegiatan
- Penetapan standar adalah sia-sia bila tidak disertai sebagai cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan nyata. Oleh karena itu, tahap kedua dalam pengawasan adalah menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat.
- c. Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan
- Setelah frekuensi pengukuran dan sistem monitoring ditentukan, pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus menerus. Pada berbagai cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan, yaitu
- 1) Pengamatan observasi
 - 2) Laporan-laporan baik lisan dan tertulis
 - 3) Metode-metode otomatis
 - 4) Infeksi pengujian (tes) atau dengan pengambilan sampel.
- d. Perbandingan Pelaksanaan dengan Standar dan Analisa Penyimpanan.
- Tahap kritis dari proses pengawasan adalah perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan. Walaupun tahap ini paling mudah dilakukan, tetapi kompleksitas dapat terjadi pada saat menginterpretasikan adanya penyimpangan. Penyimpangan-penyimpangan harus di analisa untuk menentukan mengapa standar tidak dapat dicapai.
- e. Pengambilan Tindakan Bila Diperlukan
- Bila analisa menunjukkan perlunya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk. Standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan bersamaan.
- Setelah tahapan-tahapan dalam pengawasan jika akan melakukan pengawasan hal yang harus diperhatikan adalah teknik dalam melakukan pengawasan. Menurut Sami'an dan Aprillian, dalam pengawasan terdapat dua teknik pengawasan yaitu:
- a. Pengawasan Langsung
- Pengawasan langsung yaitu apabila pimpinan organisasi melakukan sendiri pengawasan terhadap kegiatan yang sedang

dijalankan oleh bawahannya. Pengawasan langsung dapat dibentuk.

1) Inspeksi langsung

Pengawasan dengan inspeksi langsung ini dilakukan secara langsung oleh atasan terhadap bawahan pada saat kegiatan pelayanan atau melaksanakan pekerjaan. Inspeksi langsung dilihat dari tingkat kehadiran pegawai, tingkat kehadiran merupakan salah satu penilaian kinerja pegawai yakni mengenai kehadiran dan ketepatan waktu.

2) On-the-spot observation

Pengawasan dengan observation di tempat ialah dilakukan oleh atasan terhadap bawahan sebelum kegiatan dilaksanakan. Kegiatan yang dimaksudkan penulis adalah kerjasama pegawai dalam menyelesaikan tugas baik dilapangan maupun di dalam kantor

3) On-the-spot repor

Laporan di tempat adalah laporan yang di sampaikan bawahan secara langsung pada saat atasan mengadakan inspeksi langsung dinamakan laporan di tempat. Sedangkan laporan di tempat yang di maksud ialah mengenai kinerja pegawai.

b. Pengawasan Tidak Langsung

Pengawasan Tidak Langsung yaitu pengawasan dari jarak jauh. Pengawasan ini dilakukan melalui laporan yang disampaikan oleh para bawahan, laporan ini dapat berbentuk :

1) Tertulis

Laporan yang disampaikan oleh karyawan kepada kepala kantor dalam bentuk kegiatan kantor yang dibukukan ataupun secara berskala sesuai dengan target-target yang sudah ditentukan, untuk mengetahui hasil kinerja karyawan atau prestasi karyawan. Pentingnya pengawasan tidak langsung melalui laporan tertulis yang di buat oleh para karyawan untuk mendukungnya hasil kinerja Lisan atas apa yang sudah ditugaskan pada masing-masing karyawan yang kemudian diserahkan kepada kepala kantor untuk dievaluasi atau dikoreksi kebenarannya disesuaikan dengan target yang sudah ditentukan pada saat surat tugas yang sudah diberikan, dibuat laporan secara tertulis untuk memiliki data secara akurat dan untuk mendukungnya hasil yang sudah dikerjakan oleh pegawai itu sendiri.

2) Lisan

Laporan lisan adalah laporan yang disampaikan melalui media mulut yakni disampaikan secara langsung dan tidak tertulis yang dilakukan oleh pegawai kepada atasannya yakni kepala kantor. Biasanya laporan secara lisan ini bisa disampaikan melalui media mulut atau diskusi secara langsung maupun via telepon maupun pesan singkat melalui handphone dan media lainnya yang secara tidak formal maupun formal.¹³⁹

Setelah pencanaan, tahapan, teknik sampai dengan pelaksanaan pengawasan yang dilakukan pemimpin, kita akan melihat manfaat dari pengawasan pemimpin.

Menurut Hadari Nawawi manfaat pengawasan yaitu sebagai berikut :

- a. Menghimpun data atau informasi, yang telah diolah dan dikembangkan menjadi umpan balik (feedback) dalam memperbaiki perencanaan dan pelaksanaan kegiatan selanjutnya sebagai langkah pengambilan keputusan baru yang lebih baik.
- b. Mengembangkan cara bekerja untuk menemukan yang paling efektif dan efisien atau yang paling tepat dan yang paling berhasil, sehingga menjadi yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi.
- c. Mengidentifikasi, mengenal, dan memahami hambatan-hambatan dan kesukaran-kesukaran dalam bekerja, untuk dihindari, dikurangi, dan dicegah dalam kegiatan atau pekerjaan berikutnya .
- d. Memperoleh data yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan perkembangan organisasi dalam berbagai aspeknya, termasuk juga untuk pengembangan personil agar menjadi semakin berkualitas dalam bekerja.¹⁴⁰

¹³⁹ Sami'an dan Aprilian, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia* Jakarta: Gunung Agung, 2013, hal. 47.

¹⁴⁰ Hadari Nawawi, *Ilmu Administrasi*, Jakarta: Ghalia, 1994, hal.105.

BAB III

KEPUASAN KERJA DALAM AL-QUR'AN

A. Kepuasan Kerja dalam Islam

Agama Islam yang berdasarkan Al-Qur'an dan Al-Hadist sebagai tuntunan dan pegangan bagi kaum muslimin mempunyai fungsi tidak hanya mengatur dalam segi ibadah saja melainkan juga mengatur umat dalam memberikan tuntutan dalam masalah yang berkenaan dengan kerja. Sistem keimanan yang membangun dan melahirkan amal-amal islami.

Manusia diciptakan di dunia ini sebagai makhluk yang paling sempurna bentuknya (*fi ahsani taqwīm*), yang ditugaskan untuk menyembah Allah dan menjauhi larangannya. Manusia merupakan makhluk jasmaniah dan rohaniah yang memiliki sejumlah kebutuhan sandang, pangan, papan, dan sebagainya. Guna memenuhi kebutuhan jasmaniah itu manusia bekerja, berusaha, walaupun tujuan itu tidak semata-mata hanya untuk keperluan jasmaniah semata.¹⁷⁸

¹⁷⁸ Faqih Aunur Rohim, *Bimbingan dan Konseling dalam Islam*, Yogyakarta: UII Press, 2001, hal.116

Manusia di dunia ini mempunyai sejumlah kebutuhan yang bermacam-macam yang dibagi ke dalam tiga tingkatan: Pertama, kebutuhan primer (pokok) seperti kebutuhan makanan, minuman, pakaian dan tempat tinggal. Kedua, kebutuhan sekunder seperti keperluan terhadap kendaraan, pesawat radio dan sebagainya. Ketiga, kebutuhan mewah seperti manusia memiliki perabot-perabot lux, kendaraan mewah dan sebagainya.¹⁷⁹

Kebutuhan-kebutuhan itu tidak dengan sendirinya dapat terpenuhi. Manusia harus berusaha memperoleh pemenuhan kebutuhan itu melalui usaha dan bekerja. Bekerja adalah fitrah dan sekaligus merupakan salah satu identitas manusia, sehingga bekerja yang didasarkan pada prinsip-prinsip iman tauhid, bukan saja menunjukkan fitrah seseorang muslim, tetapi sekaligus meninggikan martabat dirinya sebagai hamba Allah.¹⁸⁰

Tujuan bekerja setiap orang berbeda-beda, tergantung pada motivasi dan niatnya. Sebagian orang tidak menghadirkan rasa religius dalam niat bekerjanya akan berakibat tidak merasa bahagia dalam bekerja, mereka hanya mendapat tujuan dari bekerjanya atau cukup secara jasmani namun tidak bahagia batinnya.

Oleh sebab itu kepuasan dalam bekerja sangat dibutuhkan oleh karyawan. Kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu, cenderung bervariasi tergantung bagaimana dia menilai pekerjaan yang dilakukannya dan apa yang didapatkannya setelah seseorang itu bekerja. Setelah bekerja orang akan merasa puas apabila pekerjaan yang dikerjakannya dihargai oleh atasannya dan diberikan gaji tepat waktu dan sesuai dengan apa yang dikerjakannya bahkan jika seseorang diberikan bonus dari pekerjaannya seseorang tersebut akan merasa bahagia.

Islam telah mempunyai ketentuan yang bisa dijadikan pedoman dalam penentuan gaji karyawan. Adapun acuan dalam ketentuan Islam :¹⁸¹

1. Islam memberikan gaji berdasarkan hasil.
2. Islam dalam memberikan gaji tidak melihat gender, tetapi

¹⁷⁹ Hamzah Ya'qub, "*Etos Kerja Islami*", Jakarta: CV Pedoman Ilmu Jaya, 1992, hal.14.

¹⁸⁰ Toto Tasmara, *Etos Kerja Pribadi Muslim*, Yogyakarta: PT. Dana Bhakti Prima Yasa, 1995, hal. 2.

¹⁸¹ Dep. Pengembangan bisnis, Perdagangan dan Kewirausahaan Syariah Pusat Masyarakat ekonomi Syariah(MES), *Etika Bisnis Islam*, Jakarta: Gramata Publishing, 2011, hal.16.

- berdasarkan pekerjaannya.
3. Dari sisi waktu, semakin cepat semakin baik.
 4. Dari sisi keadilan, pekerjaan yang sama dengan hasil yang sama, dibayar dengan bayaran yang sama pula (Proporsional).
 5. Dalam memberikan gaji, besaran minimal pekerjaan tersebut dapat memenuhi kebutuhan dasarnya berdasarkan ukuran umum masyarakat.

Dalam hukum islam ada beberapa perbedaan terkait gaji diantara tingkatan kerja, hal ini juga merupakan salah satu paktor kepuasan kerja karyawan, dimana setiap pekerja berbeda tempat/ daerah, kemampuan atau bakat yang dimilikinya akan berbeda pula tingkat pengasilan pekerja. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT dalam Al-Qur'an Surat An-Nisa Ayat 32 :

وَلَا تَتَمَنَّوْا مَا فَضَّلَ اللَّهُ بِهِ بَعْضَكُمْ عَلَى بَعْضٍ
 لِلرِّجَالِ نَصِيبٌ مِّمَّا أَكْتَسَبُوا وَلِلنِّسَاءِ نَصِيبٌ مِّمَّا
 أَكْتَسَبْنَ وَسَأَلُوا اللَّهَ مِنْ فَضْلِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُلِّ
 شَيْءٍ عَلِيمًا

dan janganlah kamu iri hati terhadap apa yang dikaruniakan Allah kepada sebahagian kamu lebih banyak dari sebahagian yang lain. (karena) bagi orang laki-laki ada bahagian dari pada apa yang mereka usahakan, dan bagi Para wanita (pun) ada bahagian dari apa yang mereka usahakan, dan mohonlah kepada Allah sebagian dari karunia-Nya. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui segala sesuatu.

Menurut Islam bekerja adalah ibadah. Karena itu tingkatan tertinggi bagi seorang karyawan muslim dalam melaksanakan pekerjaannya adalah apabila ia seolah-olah melihat Allah. Apabila ia tidakmencapai tingkatan ini, maka paling tidak ia merasa bahwa Allah melihatnya. Syi'ar seorang muslim dalam melaksanakan pekerjaannya adalah, “ *Sesungguhnya aku harus*

membuat ridho Tuhanku”. Sementara itu Allah tidak meridhoinya, kecuali ia melaksanakan pekerjaan secara sempurna dan profesional. Hal inilah yang diajarkan Nabi SAW kepada orang-orang mu'min: “ *Allah sangat mencintai seseorang melakukan sesuatu perbuatan, maka ia melakukannya secara profesional*”, baik pekerjaan dunia ataupun pekerjaan akhirat.

Sebagai agama yang bertujuan mengantarkan hidup manusia kepada kesejahteraan dunia dan akhirat, lahir dan batin, Islam telah membentangkan dan merentangkan pola hidup yang ideal dan praktis. Pola hidup Islami tersebut dengan jelas dalam Al-Qur'an dan terurai dengan sempurna dalam sunnah Rasulullah SAW.¹⁸²

Seorang karyawan menikmati di dalam hidupnya akan ketenangan batin, ketenangan hati, lapang dada, optimis, nikmat ridha', dan keamanan serta cintanya kepada Allah. Kepuasan kerja dalam Islam yang berdasarkan ridha terdapat dalam Al-Qur'an Surat At-Taubah ayat 59:

وَلَوْ أَنَّهُمْ رَضُوا مَا آتَاهُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَقَالُوا حَسْبُنَا اللَّهُ

سَيُؤْتِينَا اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ وَرَسُولُهُ إِنَّا إِلَى اللَّهِ رَاغِبُونَ ﴿٥٩﴾

Jikalau mereka sungguh-sungguh ridha dengan apa yang diberikan Allah dan RasulNya kepada mereka, dan berkata: "Cukuplah Allah bagi Kami, Allah akan memberikan sebagian dari karunia-Nya dan demikian (pula) Rasul-Nya, Sesungguhnya Kami adalah orang-orang yang berharap kepada Allah," (tentulah yang demikian itu lebih baik bagi mereka).

Dan terdapat dalam Al-Qur'an Surat al Mujadalah ayat 11:

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَلِسِ

¹⁸² Hamzah Ya'qub, "Etos Kerja Islami", Jakarta: CV Pedoman Ilmu Jaya, 1992, hal 6.

فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ اذْشُرُوا فَاذْشُرُوا يَرَفَعِ
 اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ
 بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Dari ayat diatas dapat dijelaskan bahwa untuk mendapatkan kepuasan dalam bekerja diharuskan untuk selalu sabar dan lapang dada dalam menangani setiap masalah pekerjaan, dari ayat ini juga menekankan suatu sikap yang paling ampuh untuk menyelesaikan suatu masalah di dalam lingkungan kerja.

Jika kepuasan kerja dikaitkan dengan ajaran Islam maka yang muncul adalah tentang ikhlas, sabar dan syukur. Ketiga hal tersebut dalam kehidupan sehari-hari sangat berkaitan dengan permasalahan yang muncul dalam bekerja terutama kepuasan kerja. Dengan Bekerja secara ikhlas, yang disertai sabar dan syukur maka ada nilai yang diperoleh yang tidak hanya sekedar output. Ketika pekerjaan selesai, maka ada kepuasan yang tidak serta merta berkaitan langsung dengan output yang diperoleh.

Ikhlas diungkapkan dalam Al-Qur'an dan disabdakan oleh Rosulullah *shallallahu 'alaihi wasallam*, amal-amal ikhlas mempunyai nilai keutamaan yang sangat tinggi. Keikhlasan bahkan bisa mengangkat kedudukan dan derajat *muqarrabin*, yaitu orang-orang yang didekatkan kepada Allah *subhanahu wata'ala*.¹⁸³ Sebagaimana Allah swt berfirman dalam Al-Qur'an surat

¹⁸³ TM.Natsir Fathuddin, "Kajian Sisematis Mengenai Akhlak terhadap Allah dan Rosulullah *shallallahu 'alaihi wasallam* Bogor, Pesantren Baitussalam, 2008, hal .117.

An-Nisa ayat 125 sebagai berikut :

وَمَنْ أَحْسَنُ دِينًا مِّمَّنْ أَسْلَمَ وَجْهَهُ لِلَّهِ وَهُوَ مُحْسِنٌ ... ﴿١٢٥﴾ .

Dan siapakah yang lebih baik agamanya daripada orang yang ikhlas dan menyerahkan dirinya kepada Allah, sedang diapun mengerjakan kebaikan?

Rasa bersyukur yang telah ada hendaknya selalu ditumbuhkan dengan selalu melihat kepada golongan bawah.

Hal ini juga telah dijelaskan dalam Al-Qur'an sebagaimana firman Allah dalam surat Ibrahim ayat 7 :

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ^ص وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ﴿٧﴾

Dan (ingatlah juga), tatkala Tuhanmu memaklumkan; "Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), Maka Sesungguhnya azab-Ku sangat pedih.

Berbagai sarana telah disediakan bagi tumbuhnya rasa syukur, sabar dan ikhlas dalam diri, baik berupa kenikmatan ataupun ujian, bertafakkur terhadapnya, ambil nilai hikmah, evaluasi diri dan melihat dari dekat ujian yang ditimpakan, tuntutan menyempurnakan ikhtiar, selalu *husnuzhan* kepada Allah, jangan berputus asa dari rahmat-Nya. Gaji yang relatif kecil, lingkungan kerja yang kurang kondusif, atasan yang kurang berkompeten, dan lainnya bagi mereka bukan sebuah bencana, tetapi lebih merupakan ujian yang dijanjikan Allah Swt yang akan berbuah pada meningkatnya kualitas (kesadaran) iman dalam bekerja, sehingga hidup tetap optimis untuk maju, bukan malah menyerah pada keadaan. Dan Allah akan mengganti ujian-ujian tersebut dengan kemudahan-kemudahan yang akan terjadi dikemudian hari.

Dalam Al-Qur'an tidak ada sama sekali ayat atau surah yang

membahas secara spesifik tentang kepuasan kerja, demikian ini bukan karena istilah kepuasan kerja merupakan hal baru. Al-Qur'an adalah kitab hidayah sehingga wajar jika istilah ini tidak ditemukan dalam Al-Qur'an. Untuk memudahkan dalam pencarian, penulis mencari ayat-ayat tersebut dengan klasifikasi dari beberapa kata-kata diantaranya yaitu: عمل yang bermakna kerja (Q.S at-Taubah:105). اِنْتَشَرَ yang bermakna bertebaran (Q.S al Jumuhah: 10). فَامْشَاً yang bermakna maka berjalanlah kamu pada segala penjuru (Q.S al-Mulk: 15). مَعَاشَاً yang bermakna penghidupan (Q.S anNaba": 11). فَانْصَبْ yang bermakna maka kerja keraslah kamu (Q.S al-Insyiroh:7-8) :

a. Surat ar-Ra'du: 11

لَهُر مُعَقَّبَتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ
 اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ
 وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ

مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

Baginya (manusia) ada malaikat-malaikat yang selalu menjaganya bergiliran, dari depan dan belakangnya. Mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak mengubah suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya dan tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia.

Dalam tafsirnya al Maraghi memberikan penjelasan bahwa Allah tidak akan mengubah sesuatu, apa yang ada pada suatu kaum, berupa nikmat dan kesehatan, lalu mencabutnya dari mereka sehingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka sendiri, seperti kezaliman sebagian mereka terhadap sebagian yang lain dan kejahatan yang menggerogoti tatanan masyarakat serta menghancurkan umat. Seperti bibit penyakit

yang menghancurkan individu.¹⁸⁴

Dalam tafsirnya Quraish Shihab menjelaskan bahwasanya Allah menjadikan para mu'qqibat (malaikat) untuk melakukan tugasnya dalam memelihara manusia, Allah juga tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sehingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka, yakni kondisi kejiwaan/sisi dalam mereka, seperti mengubah kesyukuran menjadi kekufuran, ketaatan menjadi kedurhakaan, iman menjadi penyekutuan Allah, dan ketika itu Allah akan mengubah ni'mat (nikmat) menjadi niqmat (bencana), hidayah menjadi kesesatan, kebahagiaan menjadi kesengsaraan, dan seterusnya.¹⁸⁵

Dapat disimpulkan bahwasanya dalam ayat tersebut memiliki beberapa makna, yakni: *pertama*, ayat tersebut berbicara tentang perubahan sosial bukan perubahan individu. Kedua, kata *qaum* juga menunjukkan bahwa hukum kemasyarakatan ini tidak hanya berlaku untuk kaum muslimin atau satu suku, ras dan agama tertentu, tetapi ia berlaku umum, kapan dan di mana pun mereka berada. Ketiga, dimaknaidengan dua pelaku perubahan, yakni pelaku pertama Allah dan pelaku kedua adalah manusia. Keempat, perubahan yang dilakukan oleh Allah haruslah didahului oleh perubahan yang dilakukan oleh masyarakat menyangkut sisi dalam mereka.¹⁸⁶

Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah nikmat dan kesehatan yang telah diberikan kepada suatu kaum, kecuali kaum tersebut mengubah keadaan dirinya dari yang baik diganti dengan yang buruk dan satu sama lain dari mereka saling menganiaya. Jika mereka telah menyinggalkan kebajikan dari amalan shaleh yang diridhai Allah dan Rosul-Nya, maka keadaan mereka pun diubah dari keadaan mereka menjadi terjajah.¹⁸⁷

b. Surat at- Taubah : 105

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ

¹⁸⁴ Ahmad Musthofa al Maraghi, *Tafsir al Maraghi*, Semarang: PT. Karya Toha Putra, 1994, Juz 13, Cet ke II, h.al. 143

¹⁸⁵ M.Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Jakarta: Lentera Hati, 2002, Vol. 6, h.al. 231.

¹⁸⁶ M.Quraish Shihab, *Tafsir Al- Msbah, Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an...* hal.232-233.

¹⁸⁷ Teuku Muhammad Hasbi ash-Shiddieqy, *Tafsir al-Qur'anul Majid an-Nur* Jakarta: Cakrawala Publishing, 2011, Jilid. 3, hal. 2075.

إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

“Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

Menurut pendapat Hamka, ayat ke-105 dari Surat at-Taubah dihubungkan dengan surat al-Isra' ayat 84: *“Katakanlah: tiap-tiap orang beramal menurut bakatnya tetapi tuhan engkau lebih mengetahui siapakah yang lebih mendapat petunjuk dalam perjalanan.”* Setelah dihubungkan dengan ayat tersebut, dapat diketahui bahwa Allah menyuruh manusia untuk bekerja menurut bakat dan bawaan, yaitu manusia diperintahkan untuk bekerja sesuai tenaga dan kemampuannya. Artinya manusia tidak perlu mengerjakan pekerjaan yang bukan pekerjaannya, supaya umur tidak habis dengan percuma.

Dengan demikian, manusia dianjurkan untuk tidak bermalasmales dan menghabiskan waktu tanpa ada manfaat. Mutu pekerjaan harus ditingkatkan, dan selalu memohon petunjuk Allah.¹⁸⁸

M. Quraish Shihab dalam tafsirnya menerangkan bahwa, kata وَقُلْ عَمَلُوا diartikan katakanlah bekerjalah kamu karena Allah semata dengan aneka amal shaleh dan bermanfaat, baik untuk diri kamu maupun untuk orang lain atau masyarakat umum. فَسَيَرَى اللَّهُ, yang artinya maka Allah akan melihat, yakni menilai dan memberi ganjaran amal perbuatan kamu. Dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat dan menilainya juga, kemudian menyesuaikan perlakuan mereka dengan amal-amal kamu itu dan selanjutnya kamu akan dikembalikan kepada Allah melalui kematian عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ, artinya, yang Maha Mengetahui yang *ghaib* dan yang nyata, lalu diberitahukan kepada kamu sanksi dan ganjaran atas apa yang telah kamu kerjakan, baik yang nampak ke permukaan maupun yang kamu sembunyikan dalam hati.¹⁸⁹

Menurut Hasbi ash-Shidieqy dalam tafsirnya menyebutkan bahwa

¹⁸⁸ Hamka, *Tafsir al-Azhar*, Jakarta: Pustaka Panjimas, 1985, Juz: 28, hal. 39.

¹⁸⁹ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Msbah, Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an...* hal.237

Rasulullah saw. diperintah oleh Allah untuk menyampaikan kepada umatnya “*bekerjalah untuk duniamu dan untuk akhiratmu, untuk dirimu dan kaummu, karena amal perbuatan yang menjadi sumber kebahagiaan dan Allah akan melihat amalmu. Baik berupa amal kebajikan maupun amal kejahatan atau kemaksiatan. Dan amal umat manusia juga akan dilihat oleh Rasul dan para mu'minin, serta mereka akan memberikan semua hakmu di dunia.*” Pada hari kiamat, manusia akan dikembalikan kepada Allah yang mengetahui segala rahasia manusia dan mengetahui semua perkara yang manusia perlihatkan. Allah pada hari kiamat akan menerangkan semua amal perbuatan manusia serta memberikan balasan yang sesuai dengan amal perbuatan manusia di muka bumi. Jika manusia ketika dimuka bumi amalnya baik, tentu akan mendapatkan pembalasan yang baik pula. Sebaliknya, jika manusia berbuat maksiat, maka pasti akan mendapatkan siksa dari Allah¹⁹⁰

Dari penafsiran beberapa mufasir tersebut di atas, masing-masing terdapat suatu kesamaan dalam menafsirkan serta pendapatnya tentang isi kandungan ayat. Beberapa penafsiran tersebut di atas dapat di ambil kesimpulan tentang penafsiran surat at-Taubah: 105: Pertama, manusia diharuskan untuk bekerja sesuai kehendak hati dengan memperhatikan manfaat pekerjaan yang dilakukannya, serta untuk meraih kebahagiaan di dunia dan di akhirat. Kedua, Allah dan Rasul-Nya akan melihat segala sesuatu yang dikerjakan manusia. Ketiga, para mukminin akan menjadi saksi dari pekerjaan masing-masing kelak di akhirat. Keempat, semua manusia akan dimintai pertanggung jawabannya di akhirat kelak, sesuai dengan apa yang dikerjakannya di dunia.

c. Surat al-Jumu'ah: 10

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ
فَضْلِ اللَّهِ وَادْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

apabila telah ditunaikan shalat, Maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.

¹⁹⁰ Teuku Muhammad Hasbi ash-Shiddieqy, *Tafsir al-Qur'anul Majid an-Nur*, Jakarta: Cakrawala Publishing, 2011, Jilid. 2, hal. 310

Menurut Ibnu Katsir, Setelah ayat yang melarang jual-beli di saat mendengar adzan jum'at maka pada ayat ke-10 ini dianjurkan sesudah shalat jum'at berkeliaran di atas bumi untuk mencari rezeki, karunia Allah. Tetapi pada akhir ayat mengatakan supaya banyak berdzikir dan jangan sampai perlombaan mencari rezeki dunia ini menghalangi *dzikrullah*, sebab dalam *dzikrullah* itu terletak keuntungan dan kejayaan, kebahagiaan yang besar.¹⁹¹

Pada ayat sebelumnya Allah memerintahkan manusia meninggalkan jual-beli untuk menunaikan shalat jum'at, pada ayat selanjutnya Allah memerintahkan manusia untuk bertebaran di muka bumi ini guna memakmurkannya dan mencari rezeki di manapun berada, karena rezeki manusia sudah diatur tinggal manusia berusaha untuk mencari rezeki itu di permukaan bumi ini. Allah tidak memerintahkan untuk bermewah-mewahan di dunia saja setelah menunaikan shalat jum'at dan berusaha mencari rezeki, maka selanjutnya Allah memerintahkan untuk mengingat-Nya kembali. Karena telah memberi karunia kepada manusia dan Allah tidak tidur atau lelah untuk mengawasi setiap pekerjaan manusia.

d. Surat al-Mulk: 15

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمْ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَأَمْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا
وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ ۗ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ

“Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, Maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezki-Nya. dan hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.”

Hamka mengartikan kata ذُلُولًا, itu rendah, di bawah kaki manusia atau diinjak manusia. Bagaimanapun tingginya gunung, bila manusia mendakinya maka gunung itu terletak di bawah kaki manusia juga. Dan Allah berfirman bahwasanya untuk berjalan ke seluruh penjuru yakni diseluruh permukaan bumi, yang tinggi hendaklah kamu daki, lurah yang dalam hendaklah kamu turuni,

¹⁹¹ Salim Bahreisy dan Said Bahreisy, *Terjemah Singkat Tafsir Ibnu Katsir*, Surabaya: PT. Bina Ilmu, 1990), Jilid. 8, hal. 125.

padang yang luas hendaklah kamu jelajahi, lautan yang dalam hendaklah kamu selami dan layari. Artinya, bumi yang rendah itu kuasailah, bongkarlah rahasianya, keluarkanlah kekayaannya, galilah hasil buminya, timbalah lautannya, gunakanlah kayu dan ikannya. Selanjutnya usahakanlah dengan segala daya upaya yang ada padamu, dengan akal, fikiran dan kecerdasan, untuk mencari rezeki-Nya. Tidak boleh hanya berpangku tangan menunggu rezeki, dan ingatlah bahwasanya dibalik usaha atau bekerja di dunia ini, hanya kepada-Nya lah kita kembali¹⁹²

Menurut Quraish Shihab, ayat ini menegaskan kekuasaan Allah sekaligus kelemahlembutan-Nya dalam pengaturan makhluk termasuk manusia, agar mereka mensyukuri nikmat-Nya. Allah-lah yang menjadikan bumi ini nyaman untuk hidup dan dihuni, sehingga mudah sekali untuk melakukan aktivitas, baik berjalan, bertani, berniaga, dan lain-lain. Maka silahkan kapan saja kamu mau, berjalanlah dipenjuru-penjurnya bahkan pegunungan - pegunungannya dan makanlah sebagian dari rezeki-Nya melimpah melebihi kebutuhan kamu dan mengabdilah kepada-Nya sebagai tanda syukur atas limpahan rezeki-Nya, dan hanya kepada-Nyalah kamu masing-masing dibangkitkan untuk mempertanggung jawabkan amalan-amalanmu. Ayat ini merupakan ajakan bahkan dorongan kepada umat manusia secara umum dan kaum muslimin khususnya agar memanfaatkan bumi sebaik mungkin dan menggunakannya untuk kenyamanan hidup mereka tanpa melupakan generasi sesudahnya. Dalam konteks ini, Imam an-Nawawi dalam mukadimah kitabnya al-Majmu' menyatakan bahwa Umat Islam hendaknya mampu memenuhi dan memproduksi semua kebutuhannya, walaupun jarum, agar mereka tidak mengandalkan pihak lain.¹⁹³

Kemudian menurut Ibnu Katsir maksud dari ayat itu lakukanlah perjalanan kemanapun kalian inginkan dari segala penjurunya, pulang-pergi ke berbagai penjuru dunia untuk melakukan pekerjaan dan perdagangan, namun ingatlah bahwa segala usaha kalian tidak akan mendapatkan sesuatu apapun kecuali jika Allah memudahkannya untuk kalian. Maka usaha itu merupakan sebab yang tidak bertentangan dengan sikap tawakal. Jadi ditetapkan adanya usaha dipagi dan sore baginya untuk mencari rezeki, disertai tawakal kepada Allah Azza wa Jalla, dan

¹⁹² Hamka, *Tafsir al-Azhar*,...hal.21-22

¹⁹³ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al- Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Jakarta : Lentera Hati, 2002. Vol.14. hal.213-214

Dialah yang menundukan , menjalankan dan membuat sebab musabab.¹⁹⁴

Dari ayat tersebut, ada empat pesan moral yang terkandung di dalamnya, yaitu: pertama, Allah menyiapkan dan memudahkan bumi ini, sebagai sarana atau ladang untuk mencari rezeki, kedua, Allah memerintahkan manusia pergi ke berbagai penjuru bumi untuk mengelola bumi ini, dalam mencari rezeki, ketiga, setelah berhasil mendapatkan rezeki, maka nikmatilah rezeki tersebut sebagai tanda syukur kepada-Nya, keempat, ingat bahwasanya kehidupan ini tidak hanya untuk masalah duniawi saja namun ada kehidupan akhirat juga.

d. Surat Alam Nasyrat ayat 7-8

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ

Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain., dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.

Menurut Hamka, apabila telah selesai suatu pekerjaan atau suatu rencana telah menjadi kenyataan, maka bersiaplah buat memulai pekerjaan yang baru. Dengan kesadaran bahwa segala pekerjaan telah usai atau yang akan engkau mulai lagi tidak lepas daripada kesulitan, tapi dalam kesulitan itu pasti ada kemudahan. Ada saja kemudahan dari Allah, asal selalu menyandarkan segala pekerjaan itu kepada Iman. Dan hanya kepada Allah berharap segalanya.¹⁹⁵

Menurut Quraish Shihab, pada ayat ke-7 ini memberikan petunjuk bahwa seseorang harus memiliki kesibukan. Bila telah berakhir suatu pekerjaan, ia harus memulai lagi dengan pekerjaan yang lain sehingga dengan ayat ini seorang muslim tidak akan pernah menyia-nyiakan waktunya. Kata penghubung **وَ** pada ayat 7 ke ayat 8 berarti bahwa seseorang selalu harus menghubungkan antara kesungguhan berusaha dan harapan serta kecenderungan hati kepada Allah. Ini dapat di nilai sejalan dengan ungkapan “*bekerja sambil berdo'a*” walau tentunya kedua ayat tersebut mengandung makna yang jauh lebih dalam dari ungkapan ini. Pada ayat ini perlu

¹⁹⁴ Syaikh Ahmad Syakir, *Mukhtashar Tafsir Ibnu Katsir*, Jakarta, Darus Sunnah Press, 2016. Cet.3. hal. 606-607

¹⁹⁵ Hamka, *Tafsir al-Azhar*, Jakarta: Pustaka Panjimas, 1985 , Juz: 28, hal. 199.

ditekankan lagi karena pada ayat ke-7 diperintahkan untuk bekerja dan berusaha baru kemudian pada ayat ke-8 di perintahkan untuk berdo'a, menggantungkan harapan kepada Allah¹⁹⁶

Menurut Ibnu Katsir, apabila engkau telah selesai dari urusan dunia beserta kesibukan dan keterkaitannya, maka beralihkan kepada ibadah, laksanakanlah ibadah itu dengan penuh semangat dan fokus (tanpa memperdulikan yang lainnya), ikhlaskanlah niat dan harapanmu untuk Rabbmu.¹⁹⁷

Al-Maraghi menafsirkan bahwasanya, jika kamu telah selesai melakukan suatu pekerjaan, maka bersungguh-sungguhlah kamu untuk melakukan pekerjaan lainnya. Sesungguhnya dalam kesabaran itu ada kenikmatan yang menyenangkan dan melapangkan dada. Ayat ini memerintahkan Rasulullah agar melakukan pekerjaan secara kontinyu. Selanjutnya janganlah kamu mengharapkan pahala dari pekerjaanmu, melainkan hanya kepada Allah semata. Sebab, hanya Dia-lah yang wajib kita sembah dan kita mohonkan kemurahan-Nya.¹⁹⁸

Dari beberapa penafsiran para mufassir, bisa ditarik kesimpulan bahwasanya pada ayat ini kepuasan kerja itu adalah bekerja dengan sungguh-sungguh, menyeimbangkan antara usaha dan do'a. Maka dari itu kandungan ayat ini memerintahkan manusia untuk selalu berusaha disertai dengan do'a kepada Allah.

e. Surat an-Naba ' : 11

وَجَعَلْنَا الْيَوْمَ مَعَاشًا

dan Kami jadikan siang untuk mencari penghidupan

Melalui surat An-Naba' Allah Swt. mengabarkan kepada manusia bagaimana kondisi hari pembalasan. Namun sebelumnya Allah bersumpah kepada empat hal: penciptaan bumi dan langit, penyuburan bumi dengan tanaman, penciptaan manusia dari tiada menjadi ada, dan terakhir penghidupan manusia dari mati kecilnya (tidur) untuk bekerja di siang hari. Dan kami jadikan siang hari sebagai masa untuk mencari upaya penghidupan,

¹⁹⁶ M. Quraish Shihab, Tafsir Al-Misbah: *Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Jakarta : Lentera Hati, 2002. Vol.15. hal.423.

¹⁹⁷ Syaikh Ahmad Syakir, *Mukhtashar Tafsir Ibnu Katsir*, Jakarta, Darus Sunnah Press, 2016. Cet.3. hal. 1021.

¹⁹⁸ Ahmad Musthofa al Maraghi, *Tafsir al Maraghi*, Semarang: PT. Karya Toha Putra, 1994, Juz 30, Cet ke II, hal. 336.

karena segala aktifitas dan kesibukan manusia dilakukan pada siang hari, baik yang menyangkut kebutuhan hidup mereka maupun dalam hal mencari upaya penghidupan.¹⁹⁹

Menurut penafsiran Haji Abdulmalik Abdulkarim Amrullah (Hamka), setelah tadi malam beristirahat berlepas lelah, pagi-pagi badan dan jiwa menjadi segar. Setelah terasa segar mulailah bekerja dan bergiat lagi berjalan di atas bumi yang telah terbentang untuk mencari perbekalan buat hidup, mencari rezeki, mencari makan dan minum. Itulah yang dinamai *ma'aasya* yaitu penghidupan. Dalam kata-kata susunan lain disebut juga *ma'iisyah*.²⁰⁰ Menurut Hasbi ash-Shiddieqy, Allah telah menjadikan siang hari sebagai waktu bagi manusia untuk mencari nafkah dan menyelesaikan beberapa tugas.²⁰¹

Dalam ayat ini, Allah menerangkan bahwa Ia menjadikannya (siang) itu terang, bersinar, bersinar supaya manusia bisa bekerja, pergi pulang untuk mencari penghidupan dan berusaha untuk keperluan hidup, dengan usaha-usahanya, seperti perdagangan dan pekerjaan lainnya.²⁰² Dalam ayat ini pula terdapat *dhamir* (kata yang tersembunyi). Dengan takdirnya yaitu waktu bekerja (untuk mencari penghidupan). Waktu bekerja ini menyangkut kerja apa saja yang bisa mendapatkan sumber kehidupan berupa; makanan, minuman dan lain-lainnya. Maka dalam keadaan ini “ معاشا ” menjadi *ism zaman* (kata waktu). Dan *ma'asyh* juga bisa menjadi *masdar* yang berarti „isy (hidup) dengan menghapus *mudhaf*.²⁰³

Menurut Ibnu Katsir Kami jadikan terang, jelas dan bercahaya, sehingga manusia bisa melakukan aktifitas didalamnya bisa pulang pergi untuk mencari penghidupan, bekerja dan melakukan perdagangan serta lainnya.²⁰⁴

Dengan demikian, ayat ke-sebelas dari surat An-Naba“ ini menjelaskan bahwa pada dasarnya siang hari adalah waktu yang disediakan oleh Allah kepada manusia untuk bekerja, mencari nafkah. Namun dalam bekerja tetap ada etika kerja yang harus diperhatikan dan dilaksanakan, demikian juga dalam hal ini ada

¹⁹⁹ Ahmad Mustofa Al-Maraghi, *Tafsir Al-Maraghi* ... hal.11.

²⁰⁰ Hamka, *Tafsir al-Azhar*,... hal.10

²⁰¹ Teuku Muhammad Hasbi ash-Shiddieqy, *Tafsir al-Qur'anul Majid an-Nur*,...hal.485

²⁰² Salim Bahreisy dan Said Bahreisy, *Terjemah Singkat Tafsir Ibnu Katsir*, ...hal.3

²⁰³ Syaikh Imam al-Qurthubi, “*Tafsir al-Qurthubi*”, Jakarta: Pustaka Azzam, 2009, Jilid.13, h. 8

²⁰⁴ Syaikh Ahmad Syakir, *Mukhtashar Tafsir Ibnu Katsir*, Jakarta,: Darus Sunnah Press, 2016. Cet.3. hal. 814

dispensasi bagi orang-orang tertentu, seperti satpam yang mendapat jadwal jaga malam.

Menurut Izzudin Al-Khatib At-Tamimi memberikan batasan tentang etika kerja dalam Islam adalah bekerja dengan jujur dan tanggung jawab, dapat dipercaya, selalu menepati janji, toleransi terhadap sesama, selalu menjaga mulut dari rasa iri dengki terhadap orang lain dan menghindari dari suka menfitnah²⁰⁵ Dengan demikian maka jelaslah bahwa etika kerja menurut Islam adalah bekerja yang selalu memperhatikan lingkungan, tidak menghalalkan segala cara untuk mendapatkan kepuasan kerja.

Kerja sebagai sumber nilai manusia itu sendiri. Kerja juga merupakan sumber yang objektif bagi kinerja manusia berdasarkan segi kelayakan. Dengan demikian islam menentukan ukuran dan syarat-syarat kelayakan dan juga syarat-syarat kegiatan bagi menentukan suatu pekerjaan sehingga bisa dinilai kinerjanya seseorang itu. Dengan cara ini penilaian yang dilakukan lebih obyektif tidak tebang pilih.

Islam membuka pintu kerja setiap muslim agar ia dapat memilih amal yang sesuai dengan kemampuannya, pengalaman, dan pilihannya. Islam tidak membatasi suatu pekerjaan secara khusus kepada seseorang, kecuali demi pertimbangan kemaslahatan masyarakat. Islam tidak akan menutup peluang kerja bagi seseorang, kecuali bila pekerjaan itu akan merusak dirinya atau masyarakat secara fisik atau pun mental. Setiap pekerjaan yang merusak diharamkan oleh Allah²⁰⁶.

Dengan demikian, seorang muslim dituntut untuk senantiasa meningkatkan kualitas hidup sehingga eksistensinya bermakna dan bermanfaat dihadapan Allah SWT, yang pada akhirnya mencapai derajat Al-hayat Al-thoyyibah (hidup yang diliputi kebaikan). Untuk mencapai derajat tersebut maka setiap muslim diwajibkan beribadah, bekerja, berkarya berinovasi atau dengan kata lain beramal sholeh. Sebab esensi hidup itu sendiri adalah bergerak kehendak untuk mencipta, dorongan untuk memberi yang terbaik serta semangat untuk menjawab tantangan zaman.

²⁰⁵ Izzudin Al-Khatib At-Tamimi, "*Nilai Kerja dalam Islam*", Jakarta: CV Pustaka Mantiq, 1992. Hal. 79

²⁰⁶ Yusuf Qardhawi, *Kiat Islam Mengentaskan Kemiskinan*, Jakarta: Gema Insani Press, 1995. hal.52

B. Profesionalisme dalam Bekerja

Kata profesi masuk ke dalam kosa kata bahasa Indonesia melalui bahasa Inggris (Profession) atau bahasa Belanda (Professie). Kedua bahasa barat ini menerima kata ini dari bahasa latin kata *professio* berarti pengakuan atau pernyataan. Kata kerja untuk tidak mengakui atau tidak menyatakan ialah *profiteri*, dan apa yang telah dinyatakan atau diakui disebut *profesus*.²⁰⁷

Istilah profesionalisme berhubungan langsung dengan profesionalitas berasal dari bahasa Inggris, "*Profession*" yang berarti pekerja, atau pernyataan. *Professional* berarti ahli, sedangkan *professionalism* berarti sifat profesional.²⁰⁸ Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, arti profesi adalah bidang pekerjaan yang dilandasi bidang keilmuan. Profesional bersangkutan dengan profesi, memerlukan kepandaian khusus untuk menjalankannya, dan mengharuskan adanya pembayaran. Sedangkan profesionalitas berarti perihal profesi atau keprofesian, kemampuan untuk bertindak secara profesional.²⁰⁹

Profesionalisme merupakan sebuah kondisi, arah, nilai, tujuan, dan kualitas suatu keahlian dan kewenangan tertentu yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang yang menjadi mata pencaharian. Oleh karena itu disebut profesionalitas adalah sesuatu pekerjaan yang menunjukkan sebuah kualitas pekerjaan dengan standar yang sudah ditentukan dan mendapatkan pengakuan dari orang lain, profesionalitas juga dapat dibuktikan dengan adanya sertifikat. Profesionalitas menggambarkan kualitas suatu proses atau pekerjaan sesuai dengan standar yang diinginkan dan mendapatkan pengakuan secara positif atas hasil yang dicapai dari profesi yang dilakukannya.²¹⁰

Pengertian profesionalitas dalam penelitian ini mengacu pada profesionalitas karyawan atau dalam hal ini guru dan pegawai yang ada di sebuah lembaga yang kinerjanya sesuai dengan standar kompetensi yang diakui dan diwujudkan dalam bentuk sertifikat pendidik dan non kependidikan. Seseorang yang memiliki jiwa profesionalisme senantiasa mendorong dirinya untuk terus meningkat-

²⁰⁷ Mochtar Buchori, *Pendidikan dalam Pembangunan*, Jakarta : IKIP Muhammadiyah Jakarta Press, 1994, cet.1. hal. 36

²⁰⁸ John M. Echols dan Hassan Shadili, *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta: PT. Gramedia, 1996, Cet. Ke-23, hal. 449.

²⁰⁹ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*, Jakarta: Gramedia: 2008, Cet. Ke-2, hal. 1104.

²¹⁰ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*,... hal. 1104.

kan kemampuan, dan mewujudkan kerja-kerja yang profesional. Untuk itu terdapat tiga petunjuk dasar mengenai suatu perbuatan profesi :

1. Setiap profesi dikembangkan untuk memberikan pelayanan tertentu kepada masyarakat. Pelayan itu dapat berupa pelayanan individual, yaitu pelayanan kepada perorangan, tetapi bisa juga bersifat pelayanan kolektif, yaitu pelayanan kepada kelompok manusia sekaligus. Dengan demikian setiap orang yang mengaku menjadi pengemban dari suatu profesi tertentu harus benar-benar yakin, bahwa dirinya memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai untuk memberikan pelayanan. Setiap saat harus siap untuk memperlihatkan atau mendemonstrasikan pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya.
2. Profesi bukanlah sekedar mata pencaharian atau bidang pekerjaan. Dalam kata profesi tercakup pula pengertian pengabdian kepada sesuatu, misalnya keadilan, kebenaran, meringankan penderitaan sesama manusia dsb. Jadi setiap orang menganggap dirinya sebagai anggota suatu profesi harus tahu pengabdian apa yang akan diberikan kepada masyarakat melalui perangkat pengetahuan dan keterampilan khusus yang dimilikinya. Pada umumnya, melalui pengetahuan dan keterampilan khusus ini setiap anggota suatu profesi mempunyai kewajiban untuk melindungi masyarakat dari praktik-praktik penipuan yang dilakukan oleh para profesional gadungan atau para pseudo professionals.
3. Setiap bidang profesi mempunyai kewajiban untuk menyempurnakan prosedur kerja yang mendasari pengabdian secara terus menerus. Secara teknis profesi tidak boleh berhenti, jika terjadi maka profesi ini dianggap sedang menjalani proses kelayuan (*decaying*) atau sudah mati, profesi itu pun punah dari kehidupan masyarakat.²¹¹

Berdasarkan uraian diatas, profesi atau profesionalisme dapat diartikan sebagai pandangan tentang bidang pekerjaan yaitu pandangan yang menganggap bidang pekerjaan sebagai suatu pengabdian melalui keahlian tertentu dan yang menganggap keahlian ini sebagai sesuatu yang harus terus diperbaharui secara terus-menerus dengan memanfaatkan kemajuan-kemajuan yang terdapat dalam ilmu pengetahuan.

Para ahli pendidikan, pada umumnya memasukan guru sebagai pekerja profesional, yaitu pekerjaan yang hanya dilakukan oleh mereka yang khusus dipersiapkan untuk itu dan bukan pekerjaan yang dilakukan oleh mereka yang karena tidak dapat memperoleh

²¹¹ Mochtar Buchori, *Pendidikan dalam Pembangunan*,...hal. 37-38.

pekerjaan lain.²¹²

Sebagai pendidik profesional, guru bukan saja dituntut melaksanakan tugasnya secara profesional, tetapi juga harus memiliki pengetahuan dan kemampuan profesional. Dalam diskusi pengembangan model pendidikan profesional tenaga kependidikan, yang diselenggarakan oleh PPS IKIP Bandung tahun 1990, dirumuskan 10 ciri suatu profesi, yaitu :

1. Memiliki fungsi dan signifikansi sosial.
2. Memiliki keahlian/ keterampilan tertentu.
3. Keahlian atau keterampilan diperoleh dengan menggunakan teori dan metode ilmiah.
4. Didasarkan atas disiplin ilmu yang jelas.
5. Diperoleh dengan pendidikan dalam masa tertentu yang cukup lama.
6. Aplikasi dan sosialisasi nilai-nilai profesional.
7. Memiliki kode etik.
8. Kebebasan untuk memberikan judgment dalam memecahkan masalah dalam lingkungan kerjanya.
9. Memiliki tanggung jawab profesional dan otonomi, dan
10. Ada pengakuan dari masyarakat dan imbalan atas layanan profesinya²¹³

Seorang guru yang mempunyai kemampuan profesional adalah guru yang mempunyai kemampuan dalam pengelolaan akademik dan penguasaan dalam mata pelajaran yang diajarkan. Kemampuan profesional guru meliputi :

1. Menguasai bahan
2. Mengelola program belajar mengajar
3. Mengelola kelas
4. Menggunakan sumber media pembelajaran
5. Menguasai landasan pendidikan
6. Mengelola interaksi belajar mengajar
7. Menilai prestasi pendidik untuk kepentingan pengajaran
8. Mengenalpungsi dan program pelayanan bimbingan dan penyuluhan
9. Mengetahui dan menyelenggarakan administrasi sekolah
10. Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran.

²¹² Moh.Uzer,*Menjadi Guru Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1997, cet.VIII, hal.14

²¹³ Moh.Uzer,*Menjadi Guru Profesional*,...hal 191

Kemampuan profesional guru sangat penting karena berkaitan dengan kegiatan belajar yang berhubungan langsung dengan peserta didik, seperti penyampaian materi dan kemampuan mengendalikan kelas sehingga kondisi kelas tertib dan penyampaian materi pun bisa maksimal.

Seseorang yang memiliki jiwa profesionalisme senantiasa mendorong dirinya untuk terus meningkatkan kemampuan, dan mewujudkan kerja-kerja yang profesional. Seorang guru profesional harus mampu mengembangkan kepribadian, berinteraksi serta berkomunikasi, dapat melaksanakan bimbingan serta penyuluhan, melaksanakan administrasi sekolah, menjalankan penelitian sederhana sebagai keperluan pengajaran, menguasai landasan kependidikan, memahami bahan pengajaran, menyusun program pengajaran, melaksanakan program pengajaran, dan mengevaluasi hasil dan proses belajar mengajar yang telah dijalankan.

Untuk mencapai tujuan tersebut, guru yang profesional harus memiliki empat kompetensi, di antaranya yaitu:

1. Kompetensi pedagogik, yaitu kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, pengembangan potensi yang dimiliki peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, serta pengevaluasian hasil belajar.²¹⁴
2. Kompetensi kepribadian, yaitu kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang bermental sehat dan stabil, dewasa, arif, berwibawa, kreatif, sopan santun, disiplin, jujur, rapi, serta menjadi *uswatun hasanah* bagi peserta didik. Seperti yang dikemukakan oleh Ki Hajar Dewantara bahwa seorang guru harus *ing ngarso sungtulodo, ing madyo mangun karso, tut wuri hadayani*.²¹⁵
3. Kompetensi profesional, yaitu kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara mendalam dan memiliki berbagai keahlian di bidang pendidikan. Meliputi: penguasaan materi, memahami kurikulum dan perkembangannya, pengelolaan kelas, penggunaan strategi, media, dan sumber belajar, memiliki wawasan tentang inovasi pendidikan, memberikan bantuan dan

²¹⁴ Yunus Abu Bakar, Syarifan Nurjan, *Profesi Keguruan*, Surabaya: AprintA, 2009 hal: 11

²¹⁵ Samana. *Profesionalisme Keguruan*. Yogyakarta: Kanisius, 1994, hal: 7

bimbingan kepada peserta didik, dan lain-lain.²¹⁶

4. Kompensasi sosial, yaitu kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi baik dengan peserta didik, orang tua peserta didik dan masyarakat, sesama pendidik /teman sejawat dan dapat bekerja sama dengan dewan pendidikan/ komite sekolah, mampu berperan aktif dalam pelestarian dan pengembangan budaya masyarakat, serta ikut berperan dalam kegiatan sosial.²¹⁷

Guru dalam Islam sebagai pemegang jabatan professional membawa misi ganda dalam waktu yang bersamaan, yaitu misi agama dan misi ilmu pengetahuan. Misi agama menuntut guru untuk menyampaikan nilai-nilai ajaran agama kepada murid, sehingga murid dapat menjalankan kehidupan sesuai dengan norma-norma agama tersebut. Misi ilmu pengetahuan menuntut guru menyampaikan ilmu sesuai dengan perkembangan zaman. Dari hasil analisis terhadap sejumlah literature, secara umum profesionalisme guru sebagai pendidik Islam adalah :

1. Bertaqwa

Kata Taqwa berasal dari kata "*Waqqa-Yaqy-Wiqayah*" yang berarti menjaga, menghindari, menjauhi, takut, dan berhati-hati. Dengan demikian, Taqwa bukan hanya sekedar takut, akan tetapi juga merupakan kekuatan untuk taat kepada perintah Allah SWT. Dengan kesadaran ini, membuat kita menyadari dan meyakini dalam hidup ini bahwa tidak ada jalan menghindar dari Allah, sehingga mendorong kita untuk selalu berada dalam garis-garis yang telah Allah tentukan.

2. Berilmu Pengetahuan Luas

Islam mewajibkan kepada ummatnya untuk menuntut ilmu. Oleh karena itu seorang guru harus menambah perbendaharaan keilmuannya. Karerna dengan ilmu orang akan bertambah keimanan dan derajatnya di hadapan Allah sebagaimana firman Allah dalam Surat al-Mujaadilah ayat 11 :

- 3.

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا
 يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ ۗ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ
 وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

²¹⁶ Djam'an Satori, dkk, *Profesi Keguruan*. Jakarta: Universitas Terbuka, 2010 hal: 2.36

²¹⁷ Samana. *Profesionalisme Keguruan*. ... hal: 56

"Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu, dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

4. Berlaku Adil

Secara harfiah, adil berarti lurus dan tegak, bergerak dari posisi yang salah menuju posisi yang diinginkan, adil juga berarti seimbang, sedangkan menurut Aminudin adil adalah meletakkan sesuatu pada tempatnya. Maksudnya tidak termasuk memihak antara yang satu dengan yang lain. Dengan kata lain, bertindak atas dasar kebenaran, bukan mengikuti nafsunya.

5. Memiliki akhlak yang mulia

Dengan akhlak mulia seorang guru akan dijadikan panutan, contoh dan teladan. Ibn Muqaffa mengatakan bahwa guru yang baik adalah guru yang mau berusaha memulai dengan mendidik dirinya, memperbaiki tingkah lakunya, meluruskan pikirannya dan menjaga menjaga kata-katanya terlebih dahulu sebelum menyampaikan kepada orang lain.²¹⁸

6. Ikhlas

Ikhlas artinya bersih, murni dan tidak bercampur dengan yang lain. Sedangkan ikhlas menurut istilah adalah ketulusan hati dalam melaksanakan suatu amal baik, yang semata-mata karena Allah.

Profesionalisme pada dasarnya berpijak pada dua kriteria pokok, yakni, merupakan panggilan hidup dan keahlian. Panggilan hidup atau dedikasi dan keahlian menurut Islam harus dilakukan karena Allah Swt. Hal ini akan mengukur sejauh nilai keikhlasan dalam perbuatan. Dalam Islam apapun setiap pekerjaan (termasuk seorang guru), harus dilakukan secara profesional. Maka, dua hal inilah yakni, dedikasi dan keahlian yang mewarnai tanggung jawab untuk terbentuknya profesionalisme guru. Selain itu, ada ungkapan yang tersirat saat Islam mendefinisikan terminologi profesionalisme yakni melimpahkan suatu urusan atau pekerjaan pada ahlinya.²¹⁹

²¹⁸ Ibn Al-Muqaffa, al-Fikr al-Tarbawy ind bn Al-Muqaffa (*Adab al-Shaghir*), Aljaid, Beirut Dar Iqra, 1403, cet.1 hal 117

²¹⁹ Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesional Guru Sekolah Dasar*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003, hal. 44

C. Karakteristik Kepuasan Kerja

Karakteristik orang dalam kepuasan kerja biasanya mempunyai etos kerja yang tinggi, dan orang yang mempunyai etos kerja akan tampak dalam sikap dan tingkah lakunya yang dilandaskan pada suatu keyakinan yang sangat mendalam bahwa bekerja itu merupakan ibadah, suatu panggilan dan perintah Allah yang akan memuliakan dirinya.²²⁰ Al-Qur'an menanamkan kesadaran bahwa dengan bekerja berarti kita merealisasikan fungsi kehambaan kita kepada Allah, dan menempuh jalan menuju ridhanya, mengangkat harga diri, meningkatkan taraf hidup dan memberi manfaat kepada sesama, bahkan kepada makhluk lain.

Dengan tertanamnya kesadaran ini, seorang muslim atau muslimah akan berusaha mengisi setiap ruang dan waktunya hanya dengan aktivitas yang berguna. Sembojannya adalah "tiada waktu tanpa kerja, tiada waktu tanpa amal" sehingga nilai ibadahnya tidak luntur. Kepuasan kerja akan didapatkan jika dalam bekerja mempunyai etos kerja yang tinggi dan perangkat kualitas etos kerja Islam yang terpenting untuk dihayati diantaranya yaitu :

1. Bertanggung Jawab

Berani bertanggung jawab merupakan dasar manusia yang sejak awal telah diciptakan sebagai makhluk yang diberi kebebasan untuk memilih. Berbeda dengan makhluk yang lain seperti binatang, tidak bisa memilih dan tidak mempunyai akal, karena itu tanggung jawab juga merupakan ciri kedewasaan seseorang.

Seorang yang ingin mendapatkan kepuasan dalam bekerja harus berani menanggung resiko apapun atas apa yang telah diperbuat setelah melalui perhitungan dan pemikiran yang mendalam. Orang yang bertanggung jawab akan bisa menentukan apa yang akan dilakukan pada hidupnya, hidup adalah pilihan dengan tanggung jawab yang baik maka hidupnya akan lebih maju dan sukses.

Sebagaimana firman Allah pada surat at-Taubah: 105, yang sudah dijelaskan di atas, bahwasanya segala pekerjaan akan dimintai pertanggung jawabannya besuk di akhirat. Amanah adalah titipan yang menjadi tanggungan, bentuk kewajiban atau utang yang harus kita bayar dengan cara melunasinya sehingga kita merasa aman dan terbebas dari segala tuntutan. Harta, jabatan, bahkan hidup itu sendiri harus kita persepsi sebagai amanah karena di dalamnya ada muatan tanggung

²²⁰ Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, Jakarta : Gema Insani, 2002. hal 73

jawab untuk meningkatkan dan mengembangkannya lebih baik dan lebih baik lagi.²²¹

2. Berorientasi ke masa depan

Seseorang yang bekerja bukan hanya bermodal semangat, tetapi harus memiliki orientasi ke masa depan, memiliki rencana dan perhitungan yang matang demi terciptanya masa depan yang lebih baik, untuk itu hendak manusia selalu mempersiapkan hari esok. Allah berfirman dalam Surat al-Hasyr ayat 18 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ
وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

"Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan."

Melalui ayat di atas, seseorang seharusnya memiliki tujuan yang jelas dari setiap aktivitas hidupnya di masa datang. Dalam hal ini, al-Qur'an menggunakan redaksi *gad* (esok) untuk menunjukkan arti masa depan. Kata *gad* ini dipahami oleh para ulama²²² bukan hanya terbatas pada masa depan di dunia ini, tetapi sampai kehidupan akhirat.

Artinya, sebagai Seorang muslim yang memiliki semangat kerja akan selalu mempersiapkan segala sesuatunya dengan jelas, karena seluruh tindakannya diarahkan kepada tujuan yang telah ditetapkan. Orientasinya tidak hanya terbatas pada kehidupan di dunia ini, akan tetapi demi membangun kehidupan akhirat, keseluruhan aktivitas di dunia harus disadari sebagai perjalanan awal menuju kehidupan yang hakiki, akhirat.

3. Ikhlas

Ikhlas merupakan bentuk dari cinta, kasih sayang dan pelayanan tanpa ikatan. Orang yang memiliki hati ikhlas disebut *mukhlis*, seorang

²²¹ Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*,...hal.95

²²² Lajnah Pentashihan Mushaf al-Qur'an Badan Litbang dan Diklat Kementerian agama RI, *Kerja dan Ketenagakerjaan (Tafsir Al-Qur'an Tematik)*, Jakarta: Aku Bisa, 2012, hal. 133

yang melaksanakan tugas secara professional tanpa motivasi lain kecuali bahwa pekerjaan itu merupakan amanat yang harus ditunaikan sebaik-baiknya. Motivasi terkuat hanya pada hati nuraninya sendiri. Kalaupun ada imbalan, itu bukan tujuan utama, melainkan efek dari pengabdianya.


4. Jujur

Sikap jujur merupakan sikap yang berpihak pada kebenaran dan sikap moral yang terpuji. Perilaku jujur merupakan perilaku yang diikuti oleh sifat tanggung jawab atas apa yang diperbuatnya atau disebut dengan integritas. Kejujuran dan integritas bagaikan dua sisi mata uang. Jujur kepada diri sendiri dimulai dengan sikap disiplin, taat dan berani mengakui kemampuan diri sendiri. Jujur adalah kesucian nurani yang memberikan jaminan kebahagiaan spiritual karena kebenaran berbuat, ketetapan bekerja, bisa dipercaya dan tidak mau berbuat dusta²²³.

Dengan sifat jujur seseorang akan dapat dipercaya (amanah), jika seseorang sudah dapat dipercaya karena kejujurannya maka hal itulah penghargaan moral yang teramat mahal. Kepercayaan yang diberikan biasanya diawali dengan pengamatan dan penilaian atas perilaku orang yang hendak diberinya amanah. Karakteristik etos kerja yang ini merupakan landasan moral yang akan membuat orang-orang disekitarnya selalu percaya kepadanya dan menghargai kebaikannya, orang tersebut juga akan lebih terlihat berwibawa, dicintai banyak orang dan menjadi panutan orang lain²²⁴

5. Menghargai waktu

Salah satu esensi dan hakikat dari orang bekerja adalah cara seseorang menghayati, memahami dan merasakan betapa berharganya waktu. Waktu baginya adalah rahmat yang tidak terhitung nilainya, bagi seorang muslim, tidak ada waktu yang terbuang tanpa makna, bahkan setelah pekerjaan tuntas Al- Qur'an mengajarkan untuk kemudian mengerjakan tugas berikutnya. Sebagaimana firman Allah dalam surat al-Insyrah


 فَإِذَا فَرَغْتَ فَأَنْصَبْ

“ Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah

²²³ Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*,....hal.81

²²⁴ Thohir Luth, *Antara Perut dan Etos Kerja dalam Perspektif Islam*, Jakarta: Gema Insani Press, 2001, cet. 1, hal. 43-44

dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain”

6. *Al-Mujahadah* (kerja keras dan optimal).

Di dalam Al-Qur’an meletakkan kualitas mujahadah dalam bekerja pada konteks manfaatnya, yaitu untuk kebaikan manusia sendiri, dan agar nilai guna dari hasil kerjanya semakin bertambah. Mujahadah dalam maknanya yang luas seperti yang didefinisikan oleh Ulama adalah yakni mengerahkan segenap daya dan kemampuan yang ada dalam merealisasikan setiap pekerjaan yang baik. Dapat juga diartikan sebagai mobilisasi serta optimalisasi sumber daya. Sebab, sesungguhnya Allah SWT telah menyediakan fasilitas segala sumber daya yang diperlukan yakni menundukkan seluruh isi langit dan bumi untuk manusia. Tinggal peran manusia sendiri dalam memobilisasi serta mendayagunakannya secara optimal, dalam rangka melaksanakan apa yang Allah ridhai. Bermujahadah atau bekerja dengan semangat jihad menjadi kewajiban setiap muslim dalam rangka tawakkal sebelum menyerahkan hasil akhirnya pada keputusan Allah.

7. *Al-Itqan* (kemantapan atau sungguh-sungguh)

Karakteristik kerja yang itqan atau perfect merupakan sifat pekerjaan, kemudian menjadi kualitas pekerjaan yang Islami. Rahmat Allah telah dijanjikan bagi setiap orang yang bekerja secara itqan, yakni mencapai standar ideal secara teknis. Untuk itu, diperlukan dukungan pengetahuan dan skill yang optimal. Dalam konteks ini, Islam mewajibkan umatnya agar terus menambah atau mengembangkan ilmunya dan tetap berlatih. Suatu keterampilan yang sudah dimiliki dapat saja hilang, akibat meninggalkan latihan, padahal manfaatnya besar untuk masyarakat.

Karena itu, melepas atau menelantarkan keterampilan tersebut termasuk perbuatan dosa. Konsep Itqan memberikan penilaian lebih terhadap hasil pekerjaan yang sedikit atau terbatas, tetapi berkualitas, dari pada output yang banyak, tetapi kurang bermutu.

8. *Al-Ihsan* (melakukan yang terbaik atau yang lebih baik)

Kualitas ihsan mempunyai dua makna dan memberikan dua pesan, yaitu sebagai berikut; *Pertama*, Ihsan kepada Allah, sebagaimana yang tersebut di dalam hadits Nabi ketika Jibril menanyakan kepada Nabi tentang Ihsan. Bahwasanya engkau menyembah Allah seakan-akan engkau melihat Allah, meskipun engkau tidak melihatnya namun pasti Allah melihatmu. *Kedua*, Ihsan kepada sesama manusia, yaitu hubungan yang baik budi pekerti, sopan santun, saling tolong menolong, berhati yang lapang, menghormati yang tua, menghargai yang muda, dan berbelas kasihan kepada fakir miskin. Kemudian disebut juga Ihsan

kepada diri sendiri, dengan meningkatkan mutu diri, memperteguh pribadi, guna mencapai kemanusiaan yang lebih sempurna, sehingga kita berguna bagi masyarakat dan bangsa.

Makna ini memberi pesan peningkatan yang terus-menerus, seiring dengan bertambahnya pengetahuan, pengalaman, waktu, dan sumber daya lainnya. Adalah suatu kerugian jika prestasi kerja hari ini menurun dari hari kemarin. Keharusan berbuat yang lebih baik juga berlaku ketika seorang muslim membalas jasa atau kebaikan orang lain. Bahkan, idealnya ia tetap berbuat yang lebih baik, ketika membalas keburukan orang lain. Semangat kerja yang ihsan ini akan dimiliki manakala seseorang bekerja dengan semangat ibadah, dan dengan kesadaran bahwa dirinya sedang dilihat oleh Allah SWT.

BAB IV
KEPUASAN KERJA QUR'ANI PADA KARYAWAN PESANTREN
TERPADU DARUL QUR'AN MULIA

A. Gambaran Umum Pesantren Terpadu Darul Qur'an Mulia

Dalam rangka ikut mewujudkan generasi muda Islam yang mencintai ajaran Islam khususnya Al-Qur'an, terlebih pada era globalisasi saat ini, yayasan Darul Qur'an Mulia hadir untuk menjawab tantangan zaman. Yayasan Darul Qur'an Mulia yang membawahi unit-unit pendidikan dari mulai PAUD Darul Qur'an, SD IT Darul Qur'an, SMP IT Darul Qur'an, SMA IT Darul Qur'an dan STIU Darul Qur'an, semua unit pendidikan ini yayasan menamakan Pesantren Terpadu Darul Qur'an.

Penulis teringat informasi yang pernah disampaikan ustadz DR. Abdul Ghoni, M.Hum. selaku pimpinan saat itu (2007) bahwa sejak tahun 1997 KH.Abdul Hasib Hasan selaku ketua umum yayasan telah melakukan pencarian lahan dan pembelian tanah untuk lokasi pendirian pesantren terpadu yang tidak hanya mengajarkan ilmu pengetahuan umum dan pesantren (syar'i), tetapi juga mengajarkan ilmu Al-Qur'an sebagai unggulan utamanya, yang tidak hanya sekedar menjadi hapalan saja tetapi untuk diamalkan. Usaha beliau untuk mendirikan pesantren alhamdulillah membuahkan hasil perintisan pertama mulai dilakukan pembelian tanah seluas 5.100 di wilayah Puspipetek-Pembangunan Desa Pabuaran Kecamatan Gunungsindur Kabupaten Bogor tidak jauh dari tol lingkaran luar Jakarta Bumi Serpong Damai.

Pada tahun 2006 mulai mendirikan yayasan dan mulai dilakukan peletakan batu pertama untuk ruang belajar dan asrama berupa bangunan

dua lantai. Pada awal tahun 2007 dibangun pula dua unit bangunan lainnya, berupa dapur dan ruang makan, selanjutnya tujuh rumah dinas untuk para guru atau ustadz.

Pada awal tahun pelajaran 2007/2008 mulai resmi diselenggarakan kegiatan pembelajaran dibuka dengan menerima 23 santri tingkat SMPIT Putra dan 14 siswa tingkat SDIT. Pada saat itu di SMPIT pada saat pembelajaran dalam pesantren ditanganai oleh tujuh ustz dan semuanya memiliki tugas ganda tidak hanya menangani pembelajaran pada sekolah saja tetapi ada juga yang aktif di pembinaan kesartrian dan ta'limul Qur'an.

Pesantren Terpadu Darul Qur'an di tahun 2008 mulai dirintis pembangunan masjid Raudhatul Jannah yang terdiri dari dua lantai seluas 19x19 m2 yang sebagian besar dananya adalah infaq seseorang muhsinin dari Jakarta. Pada tahun 2010, pesantren meluluskan santri angkatan pertama tingkat SMPIT dan membangun sebuah gelanggang olah raga (GOR) yang sumber dananya didapat dari bantuan KEMENPORA. Di tahun yang sama telah dibuat bangunan dua lantai yang digunakan sebagai ruang kelas belajar, lab komputer, lab IPA dan perpustakaan yang sebagiannya adalah dana bantuan dari Kemendikbud.

Pada pertengahan tahun 2010 pengurus Yayasan Darul Qur'an Mulia (YDQM) mulai merintis kembali pembangunan pesantren untuk calon peserta didik putri yang letaknya di sebelah barat pesantren putra. Mulai dari tanggal 5 Januari 2011 sampai 28 Februari 2011 telah dibuka pendaftaran untuk peserta didik putri.

Pada Juli 2011 yang merupakan awal tahun pelajaran 2011/2012. unit pesantren putri sudah resmi beroperasi dengan angkatan peserta didik berjumlah 60 dan dibagi menjadi dua kelas, sampai setiap tahunnya mulai tahun 2013 pesantren meluluskan peserta didik SMA IT hingga tahun 2014 pendirian Sekolah Tinggi Ilmu Usuludin (STIU) bekerja sama dengan Al Hikmah dan Alhamdulillah tahun 2019 ini sudah mendapatkan perizinan dari Dikti dan unit-unit di bawah lainnya Paud sudah mendapatkan nilai akreditasi B, SDIT, SMP IT DAN SMA IT mendapat nilai akreditasi A setelah dua kali proses akreditasi tahun 2017 kemarin.

Adapun jumlah karyawan pada Pesantren Terpadu Darul Qur'an Mulia Bogor pertahun 2019 adalah :

Tabel 4.1
Data Jumlah Karyawan

NO	Unit Pendidikan	Jumlah Guru dan Pegawai (Karyawan)					
		SMA	Diploma	Sarjana	Magister	Doktor	Program S1
1	PAUD	1		6			
2	SDIT			57			
3	SMP IT & SMA IT	2	4	79	26	1	82
4	STIU		1	5	4	3	1
JUMLAH		3	5	147	30	4	83
TOTAL		272					

Sumber : Administrasi umum SDM Pesantren Terpadu Darul Qur'an

Dari dalam tabel 4.1 diatas, telah jelas dipaparkan bahwa jumlah karyawan yang bekerja di Pesantren Terpadu Darul Qur'an baik itu Pendidik atau tenaga kependidikan (admin dan TU) mulai lulusan SMA, diploma, sarjana, magister, dokter bahkan ada yang masih program S1. Khusus untuk karyawan yang sedang program S1 diatas adalah pendidik /karywan yang mengajar Al-Qur'an²²⁵ dan bidang pembinaan atau menjadi musrif kamar.

Dalam hal pencapaian suatu tujuan diperlukan suatu perencanaan dan tindakan nyata bahwa visi dan misi adalah suatu konsep perencanaan yang disertai dengan tindakan sesuai dengan apa yang direncanakan untuk mencapai suatu tujuan.²²⁶

Begitu juga dengan Pesantren Terpadu Darul Qur'an Gunungsindur Bogor yang telah memiliki visi dan misi juga tujuan tersendiri dari pendidikan yang telah dijalankan sehingga perjalanan pesantren lebih terarah. Visi Pesantren "Menjadi Lembaga Dakwah dan Pendidikan Islam yang Unggul dalam Membentuk Masyarakat yang Sholih Menuju Kemajuan Ummat dan Bangsa."

Dakwah yang dimaksud adalah aktivitas pembinaan dan penyebaran nilai-nilai keislaman untuk seluruh stakholder dan masyarakat. selanjutnya Pendidikan adalah aktifitas pendidikan dalam bentuk pendidikan formal maupun non formal. Sholih adalah berkembang segala potensi yang dimiliki seorang muslim. Potensi ini

²²⁵ Pendidik khusus mengajar Al-Quran yang sedang dalam proses program kuliah S1 adalah mahasiswa STIU yang diperbantukan untuk mengajar dengan ketentuan mahasiswa tersebut memiliki bacaan yang bagus dan mempunyai hapalan minimal 5 juz.

²²⁶ Adilah Shadrina, *Pentingnya Peran Visi dan Misi* dalam <http://dilahshadrina.blogspot.com/2013/04/pentingnya-peran-visi-dan-misi.html>. Diakses 19 Oktober 2019, pukul 06.15.

terdiri dari delapan hal yaitu beriman kokoh, beribadah benar, berakhlak mulia, berbadan sehat, berpengetahuan luas, mandiri, terampil dan cinta Al-Qur'an, dan ini sesuai dengan harapan Nabi Ibrahi AS terhadap keturunannya yang kelak menjadi para Nabi dan pemimpin ummat. Terakhir kemajuan ummat dan bangsa adalah kemajuan dalam aspek kepribadian, pendidikan, ekonomi, dan semua aspek kehidupan.

Untuk mewujudkan visi ini Pesantren Terpadu Darul Qur'an menetapkan lima misi adalah, *pertama*, menjadikan dakwah sebagai landasan utama dan persepsi dasar dalam semua aktivitas. Kedua, Membuat sistem pembelajaran terpadu (pembelajaran akademik, pembinaan karakter, dan pengajaran Al-Qur'an) yang unggul sehingga menjadi model atau percontohan bagi lembaga pendidikan islam lainnya.

Ketiga, menjamin mutu lulusan dengan peningkatan kualitas SDM dan standarisasi proses pendidikan sehingga lulusan siap berkhidmah dimasyarakat. Keempat, mengedepankan pelayanan yang baik sehingga memuaskan stakeholder dan Kelima, membangun networking untuk menopang dakwah dan pendidikan yang berkualitas.

Dakwah diatas sebagai landasan aktivitas dimaknai dengan bersungguh-sungguh dalam memberi keteladanan atau contoh sebelum mendidik. Keteladanan mencakup berbagai hal terutama dalam ibadah, akhlak, interaksi dengan Al-Qur'an, tutur kata dan penampilan, sehingga guru diupayakan menjadi sholih sebelum mensholihkan peserta didik.²²⁷

Setelah visi dan misi dibangun pesantren harus mempunyai tujuan dalam mengembangkan pesantrennya, diantara tujuannya adalah Terwujud Peserta Didik yang Sholih; Beriman Kokoh, Beribadah Benar, Berakhlak Mulia, Berbadan Sehat, Berpengetahuan Luas, Mandiri, Terampil dan Cinta Al-Qur'an."

Yang dimaksud dengan cinta Al-Qur'an adalah tidak terbatas pada menghafalnya tapi segala aktivitas yang lahir ketika telah mencintai Al-Qur'an dari mulai membacanya, menghafalnya, menjaganya, memahaminya, mentadaburinya, mengamalkannya, hingga memperjuangkannya.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa Pesantren Terpadu Darul Qur'an telah menawarkan konsep visi, misi dan tujuan yang praktis dan bernuansa islami. Tentu saja era moderen ini (globalisasi) saat ini juga telah menjadi pertimbangan dari Pesantren

²²⁷ Profil Yayasan Darul Qur'an Mulia , Bogor : 2019, hal 4-7.

Terpadu Darul Qur'an Gunungsindur Bogor dalam memilih isi dari visi, misi dan tujuan pesantrennya.

Untuk membangun lingkungan yang kondusif Pesantren Darul Qur'an mempunyai budaya lembaga yang ditanamkan kepada guru/pendidik, lalu nilai-nilai budaya tersebut membentuk karakter dasar guru, dan menjadi budaya lembaga dalam menjalankan tugas dan amanahnya sehingga visi, misi, dan tujuan dapat tercapai. Budaya lembaga tersebut :“ Ikhlas, Disiplin, Totalitas”

Ikhlas sebagai landasan dalam ucapan dan perbuatan, disiplin bekerja dan mengemban amanah, totalitas atau ihsan dalam melaksanakan tugas. Atau dimaknai dengan “ Niatkan dengan Ikhlas, Budayakan dengan Disiplin dan Kerjakan dengan Totalitas.”²²⁸

B. Konsep Kepuasan Kerja Karyawan Pesantren

Dalam dunia pendidikan, di Indonesia telah berkembang melalui tahap yang sangat panjang, pendidikan yang pertama kali dilaksanakan di Indonesia adalah pendidikan pesantren. Pondok pesantren ini selain sebagai lembaga pendidikan, juga sebagai penyedia jasa pendidikan yang dibutuhkan oleh masyarakat. Oleh karena itu diperlukan pengembangan dan perubahan dalam pengelolaan yang berorientasi pada masa depan yang kompetitif.

Untuk menjadikan pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang mampu menjawab segala tuntutan zaman, langkah awal yang dibenahi adalah manajemen sumber daya manusia, hal ini penting karena manajemen SDM merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibentuk berbagai visi dan misi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaannya misi diurus dan dikelola oleh manusia.

Sejalan dengan penyelenggaraan pendidikan formal, sekarang ini beberapa pesantren mengalami perkembangan pada aspek manajemen, organisasi, dan administrasi pengelolaan keuangan. Manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi. Terkait arti pentingnya sumber daya manusia dalam pesantren maka keberadaannya harus pula dilindungi dalam hal kesejahteraan, kesehatan dan keamanan. Dalam bekerja manusia mendambakan suatu kepuasan kerja baik dari segi materil maupun segi moril.

Kepuasan kerja karyawan terletak pada motivasinya. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan menyenangi pekerjaannya sehingga lebih produktif, sehingga ia mampu menciptakan keadaan dan karenanya

²²⁸ Profil Yayasan Darul Qur'an Mulia, ..., hal 9

ia merasa dihargai. Ketika itulah kepuasan kerja dirasakan oleh karyawan.

1. Konsep Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sebuah respon emosional atau efektif terhadap berbagai segi pekerjaan, ini memperlihatkan bahwa kepuasan kerja bukan merupakan konsep yang memiliki satu ukuran. Seseorang dapat merasa puas pada satu aspek pekerjaan namun tidak puas pada satu atau lebih aspek yang lain.

Dari berbagai konsep yang ada pesantren dapat menentukan bagian-bagian yang dipandang penting dan strategis untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Konsep yang bisa diterapkan oleh pesantren untuk bisa menciptakan kepuasan kerja antara lain :

Pertama memberikan peluang yang sama bagi karyawan. Perlakuan yang sama bagi karyawan berkaitan dengan persepsi terhadap pesantren. Jika persepsinya buruk maka hal ini akan membuat karyawan merasa tidak puas dan tidak betah untuk bekerja di pesantren tersebut. Untuk itu harus memahami permasalahan di sekitar pesantren. Kunci pemahaman yang terdapat dalam permasalahan tersebut adalah semua karyawan memiliki potensi masing-masing dan oleh karenanya harus memberi kesempatan yang sama untuk berkembang.

Kedua penyediaan training dan pengembangan karyawan. Training dan pengembangan karyawan paling tidak harus memenuhi kebutuhan pesantren(strategis) dan kebutuhan karyawan. pimpinan harus dapat menjangkau aspirasi karyawan misalnya tentang kebutuhan untuk pengembangan diri dan kemudian dicocokkan dengan strategi pesantren. Dengan pemenuhan kebutuhan untuk training dan pengembangan diri diharapkan karyawan akan merasakan kepuasan kerja.

Ketiga sistem karir.Sistem karir tradisional yang tidak memberikan kebebasan bagi karyawan untuk memenuhi aspirasinya juga dapat menyebabkan rendahnya loyalitas.

Keempat Manajemen kinerja (performance management). Dalam manajemen kinerja melibatkan penetapan tujuan, penilaian kinerja dan sistem reward yang menyesuaikan perilaku kerja karyawan dengan keterlibatan karyawan ditempat kerja. Manajemen kinerja merupakan proses penciptaan pemahaman bersama tentang apa yang harus dicapai, dan penciptaan suatu pendekatan terhadap pengelolaan dan pengembangan orang dengan suatu cara yang meningkatkan kerja. Pesantren menggunakan manajemen kinerja berbasis perilaku dan manajemen berbasis perilaku pada umumnya dengan menggunakan formulir penilaian kinerja pegawai dan manajemen berbasis perilaku tidak semata-mata berfokus kepada faktor pegawai, namun

berkonsentrasi pada perilaku atau proses yang dilakukan seseorang dalam melakukan kerja.

Kelima, Sistem kompensasi. Kompensasi merupakan faktor yang selalu muncul dalam hubungannya dengan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Untuk menentukan sistem kompensasi yang tepat, dengan mempertimbangkan berbagai variabel baik eksternal maupun internal. pesantren harus membuat kebijakan berkaitan dengan sistem kompensasi dalam tiga hal yaitu kebijakan level upah, struktur upah dan tipe reward.

Keenam, Pemberian benefit. Mirip dengan sistem kompensasi diatas, pemberian benefit juga harus mempertimbangkan kebutuhan karyawan disamping tentunya juga kemampuan keuangan perusahaan. Secara teori terdapat berbagai jenis benefit yang dapat dipilih oleh pesantren , namun pesantren dapat mempertimbangkan kesesuaian antara keuangan dan kebutuhan karyawan serta tren yang terjadi saat ini misalnya dengan makin meningkatnya kebutuhan untuk menjaga keluarga maka pesantren dapat memberikan waktu kerja yang fleksibel kepada karyawan wanita yang mempunyai anak. pimpinan sebaiknya memberikan pengertian kepada karyawan tentang nilai dari benefit yang mereka terima dan menerima feedback dari karyawan tentang benefit yang diberikan sebagai bahan evaluasi tahunan.

Benefit tambahan juga penting, tetapi tidak begitu berpengaruh. Suatu alasan yang tidak terelakkan adalah kebanyakan pegawai bahkan tidak mengetahui seberapa banyak mereka menerima benefit. Selain itu, kebanyakan juga cenderung menganggap aneh benefit karena mereka tidak menyadari nilai moneter yang signifikan. Akan tetapi, penelitian mengindikasikan bahwa jika pegawai fleksibel dalam memilih jenis benefit yang mereka sukai dalam sebuah paket total maka ada peningkatan signifikan dalam kepuasan benefit dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Ketujuh, Menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat. Dengan terciptanya lingkungan kerja yang kondusif akan berpengaruh terhadap kepuasan dan loyalitas karyawan.

Selain dari aspek-aspek yang disebutkan diatas ada aspek-aspek lain yang terdapat dalam kepuasan kerja karyawan, menurut Robbin & Judge (2009) diantaranya :

Pertama, pekerjaan itu sendiri, setiap individu dalam pekerjaannya memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar atau tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

Kepuasan kerja itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Umpan balik dari pekerjaan itu sendiri dan otonomi merupakan dua

faktor motivasi utama yang berhubungan dengan pekerjaan. Penelitian terbaru menemukan bahwa karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja, dan jika persyaratan kreatif pekerjaan pegawai terpenuhi, maka mereka cenderung menjadi puas.

Kedua Gaji yang dirasa adil, kepuasan gaji yang diterima x gaji yang memenuhi harapan x bagaimana gaji diberikan. Artinya untuk membuat karyawan mencapai kepuasan, pesantren harus memperhatikan faktor yang membuat seseorang menjadi puas yaitu ketika gaji yang diterima memenuhi harapan dan gaji yang diberikan berdasarkan prestasi kerja atau kinerja yang dihasilkan.

Gaji yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan akan berdampak pada motivasi kerja selama besaran gaji yang diberikan sesuai dengan tingkat prestasi. Seseorang yang memiliki motivasi dalam bekerja akan cenderung memperoleh kepuasan kerja.

Gaji dikenal menjadi signifikan, tetapi kompleks secara kognitif dan merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Pegawai melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.

Ketiga penyeliaan atau supervisor, dalam hal ini dilihat bagaimana hubungan antara atasan dan bawahan yang akan mempengaruhi kepuasan kerja, jika hubungan atasan dan bawahan baik akan mendorong kepada kepuasan kerja.

Pengawasan (supervisi) merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Akan tetapi, untuk saat ini dapat dikatakan bahwa ada dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Yang pertama adalah berpusat pada pegawai, diukur menurut tingkat di mana atasan menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada pegawai, hal ini secara umum dimanifestasikan dalam cara-cara seperti meneliti seberapa baik kerja pegawai, memberikan nasihat dan bantuan pada individu, dan berkomunikasi dengan rekan kerja secara personal maupun dalam konteks pekerjaan. Terdapat bukti empiris bahwa salah satu alasan utama karyawan keluar dari institusi adalah karena atasan tidak peduli dengan karyawan.

Keempat, Rekan sejawat yang menunjang hubungan yang baik antar rekan sejawat merupakan salah satu kebutuhan karyawan yaitu kebutuhan sosial. Pemenuhan akan kebutuhan karyawan ini akan berdampak pada motivasi kerja, dan memotivasi kerja akan mengarahkan pada tercapainya kepuasan kerja.

Kelima, peluang promosi, promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja. Peluang promosi memiliki efek yang bervariasi pada kepuasan kerja. Ini karena promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki beragam penghargaan yang menyertainya. Misalnya, individu yang dipromosikan berdasarkan senioritas sering mengalami kepuasan kerja tetapi tidak sebaik orang yang dipromosikan berdasarkan kinerja.

Selain itu, promosi dengan kenaikan gaji 10 persen biasanya tidak memuaskan seperti kenaikan gaji 20 persen. Perbedaan ini membantu menjelaskan bahwa dalam beberapa tahun terakhir dengan perataan organisasi dan strategi pemberdayaan, promosi dalam pengertian tradisional untuk menaiki tangga hirarkis dalam perusahaan tidak seperti dulu lagi.

Karyawan telah memiliki paradigma baru, bahwa promosi tradisional mungkin juga tidak mereka inginkan. Lingkungan kerja dan kesempatan positif untuk tumbuh secara intelektual dan memperluas basis keterampilan mereka membuat menjadi lebih penting daripada peluang promos.²²⁹

2. Praktik Penerapan Kepuasan Kerja di Pesantren Terpadu Darul Qur'an Mulia

Pesantren Terpadu Darul Qur'an Mulia menererapkan praktik sumber daya manusia yang dirasakan sangat berpengaruh positif terhadap kinerja internal pesantren. Dalam hal ini terlihat bahwa pesantren telah berhasil memberikan beberapa kepuasan kerja melalui pelaksanaan praktik manajemen sumber daya manusia yang baik. Pemberian layanan yang diberikan kepada para karyawan dapat memberikan motivasi atau semangat para karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan manager SDM Pesantren Terpadu Darul Qur'an Mulia diketahui bahwa pihak pesantren melalui Departemen SDM telah melakukan upaya dan implementasi program untuk membangun kepuasan kerja dikalangan karyawan pesantren.

“Secara umum yayasan melalui pesantren konsen terhadap pegawai, santri dan orang tua, sangat memperhatikan kepuasan orangtua, siswa/i dari hasil pendididkan dan ditunjang bagaimana pegawai yang puas sehingga jika pegawainya merasakan kepuasan maka bekerjanyaapun akan puas dan optimal. Aspek

²²⁹ Hany Azza Umama, *Psikologi Industri dan Organisasi*, Yogyakarta, Penerbit Deepublish. 2019, hal. 94.

yang mungkin bisa diwujudkan oleh pesantren yaitu bagaimana pengelolaan SDM, Gaji, Fasilitas non gaji, Kesejahteraan non gaji, Supervisi atasan, tempat dan suasana kerja dan rekan kerja.²³⁰

Sebagai pesantren yang memiliki cita-cita yang luhur yakni menyiapkan sumber daya manusia yang sholih dan fokus terhadap pendidikan dan dakwah, pesantren memiliki perhatian yang sangat besar pada aspek pengelolaan SDM, Gaji atau imbalan yang diterima, Supervisi atasan, tempat dan suasana kerja rekan kerja dan promosi.

a. Pengelolaan SDM

Pada aspek pengelolaan SDM, Pesantren memberi perhatian mulai :

1) Proses Rekrutmen Karyawan

Bila perusahaan mampu melakukan pekerjaan yang baik dalam seleksi dan rekrutmen, maka akan diperoleh sumber daya manusia yang berkualitas, sehingga sumber daya yang lain dalam organisasi bisa dikelola secara efektif dan efisien, dan perusahaan akan menikmati keuntungan.²³¹

Rekrutmen karyawan yang dilakukan oleh SDM berdasarkan kebutuhan unit yang diusulkan, dan rekrutmen dilakukan sebelumnya dengan tahapan perencanaan, informasi terkait lowongan pekerjaan, seleksi berkas sampai dengan proses tes perekrutan. Untuk mendapatkan karyawan yang tepat, merupakan salah satu cara yang paling penting yang harus dilakukan SDM, oleh karenanya SDM selain dari perencanaan yang sudah tersebut diatas SDM menambahkan syarat bagi karyawan yang direkrut usianya maksimal 35 tahun dan pendidikan terakhir harus sesuai dengan posisi yang dibutuhkan, supaya karyawan puas bisa bekerja sesuai dengan bidang yang diampunya dan untuk laki –laki tidak merokok.

Setiap karyawan yang sudah bergabung sebelum memulai bekerja diwajibkan mengikuti orientasi guru dan pegawai (karyawan). Orientasi adalah program yang dirancang untuk menolong pegawai baru (yang lulus seleksi) mengenal pekerjaan dan perusahaan tempatnya bekerja.²³² Dalam hal ini pesantren

²³⁰ Nurhidayat, Manager Departemen SDM, wawancara di kantor SDM pada Sabtu 05 Oktober 2019, pukul 13.30-14.10

²³¹ Sahala P. Sinurat, *Langkah tepat melakukan Rekrutmen dan Seleksi*, Jakarta : Esensi Erlangga Group, hal. 2

²³² Elbandiansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* : Purwokerto: CV IRDH, 2019, hal. 77.

melalui SDM melakukan rekrutmen tujuannya untuk mengetahui lebih dekat tentang Pesantren Terpadu Darul Qur'an Mulia sebelum menjalankan amanahnya di lembaga .

2) Program Pembinaan dan Pengembangan karyawan

Pesantren memberikan porsi yang cukup besar pada program pembinaan dan pengembangan karyawan setiap karyawan harus mencapai 150 jam per tahun atau 75 jam per semester, dengan ketentuan program tarqiyah Al-Qur'an, tarbiyah, pelatihan, seminar, kursus dan kegiatan lain yang bersipat pembinaan dan pengembangan diri. Pesantren memberikan kesempatan positif kepada karyawan untuk tumbuh secara intelektual dan mengembangkan potensi yang sudah dimiliki oleh para karyawan, hal ini akan mendorong kepuasan kerja Pesantren Terpadu Darul Qur'an Mulia.

3) Kesempatan Mendapat Pendidikan

Sesuai dengan surat edaran yang diinformasikan kesetiap unit pesantren melalui SDM dengan No. 176/DQ.PI/SDM/IX/2019 tentang program beasiswa pegawai dan alumni. Melalui program ini para karyawan bisa mendapatkan pendidikan lanjut dengan mengikuti ketentuan yang berlaku sesuai dengan surat edaran yang diberikan, dengan seperti ini karyawan bisa berkembang secara intelektual dan akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan.

b. Gaji atau imbalan yang diterima

Pesantren melalui SDM memberikan gaji karyawan yang biasa dibayarkan antara tanggal 28 sampai tanggal 31 setiap bulannya dan perhitungan gaji ditetapkan berdasarkan cut off (batas tanggal awal dan akhir oleh departemen SDM).²³³ Menurut ust Nurhidayat gaji setiap tahunnya ada kenaikan, hasil wawancara penulis dengan beliau selaku manager SDM

“ Gaji disetiap tahun diupayakan ada perbaikan disamping reguler, tunjangan-tunjangan adanya kenaikan yang sifatnya ada kebijakan dintaranya kenaikan indek dari 110 menjadi 125, kenaikan diprosentasi khidmah yang sebelumnya 2% menjadi 2,5% dan tunjangan anak ditambahkan mulai tahun ini tidak di batasi 3 anak tapi semua anak hanya prosentase sesuai dengan aturan yang berlaku ”.²³⁴

²³³ Peraturan Kepegawaian Nomor 01 Tahun 2019 Revisi Sepuluh, Yayasan Darul Qur'an Mulia, hal.12.

²³⁴ Nurhidayat, Manager SDM, wawancara di kantor SDM pada sabtu 05 Oktober 2019, pukul 13.30-14.10

Dalam praktiknya setiap karyawan selain gaji para karyawan mendapatkan fasilitas non gaji. Jika karyawan yang baru bergabung diberikan fasilitas seragam baru dua jenis seragam, dan karyawan lama setiap tahunnya mendapatkan satu seragam, dan untuk memudahkan bagaimana mengenali setiap karyawan di Pesantren setiap karyawan diberikan kartu pegawai sebagai tanda pengenal bahwa karyawan tersebut adalah benar karyawan pesantren.

Selain memberikan tanda pengenal, untuk memudahkan dalam memberikan gaji karyawan dibuatkan rekening payroll, akses dan akun internet untuk memudahkan dalam pekerjaan atau kebutuhan terkait media dalam keseharian, untuk membantu para karyawan dalam kebutuhan sehari-harinya jika dalam keadaan mendesak karyawan difasilitasi untuk menggunakan kredit dq mart dengan cara yang mudah yaitu dengan cara menunjukkan kartu pengenal, karyawan pesantren seorang karyawan sudah bisa bertransaksi dan terkait pembayaran bisa dilakukan melalui potongan gaji di bulan selanjutnya.

Dalam menunjang pekerjaan yang dilakukan setiap hari maka para karyawan diutamakan selalu menjaga kesehatan, dan upaya yang sudah dilakukan pesantren yaitu dengan memberikan fasilitas kesehatan (BPJS) pada setiap karyawan, tempat tinggal yang layak (tunjangan rumah), tunjangan kendaran disetiap unit pendidikan.

Selain itu untuk mengapresiasi karyawan yang sudah bergabung lebih dari 5 tahun karyawan tersebut diberikan fasilitas tunjangan hari tua yang bisa diambil atau diberikan pada karyawan setelah masa kerjanya selesai (pensiun) atau ketika akan keluar dari pesantren.

Setelah beberapa upaya yang dilakukan pesantren diatas dalam meningkatkan kepuasan kerja para karyawan. Pesantren melalui SDM menggulirkan program kesejahteraan non gaji untuk memberikan kemudahan para karyawan pesantren dalam kebutuhan sehari-hari atau kebutuhan yang sangat mendesak.

Pesantren memberikan program pinjaman tanpa bunga kepada seluruh karyawan yang membutuhkan dengan syarat dan ketentuan yang sudah ditetapkan, para karyawan bisa mengajukan pinjaman kepada pimpinan unit masing-masing, diantara pinjamannya berupa pinjaman untuk membeli laptop, pinjaman untuk memenuhi kebutuhan mendesak, pinjaman untuk merenopasi atau membeli rumah, pinjaman untuk membeli kendaraan bermotor dan pinjaman untuk pendidikan.

Selain program pinjaman kesejahteraan non gaji diberikan kepada karyawan diantaranya; Hadiah idul fitri, hadiah pernikahan, bantuan bersalin, bantuan musibah kematian dan bantuan musibah lain.

c. Supervisi Atasan

Kata kunci supervisi yaitu layanan dan bantuan . Pengertian tersebut menunjukkan bahwa supervisi atasan dengan kegiatan membantu, membimbing dan menilai kemampuan guru sebagai pendidik dan pengajar dalam bidang masing-masing guna melakukan perbaikan-perbaikan yang diperlukan dengan cara kooperatif dan mencari permasalahan-permasalahan yang dialami guru dalam proses pembelajaran mencari jalan keluar untuk mengatasi permasalahan-permasalahan tersebut sehingga akhirnya proses pembelajaran dapat berjalan dengan kondusif.²³⁵

Selain hal tersebut diatas penulis melihat ada yang sudah dilakukan kepala/pimpinan pesantren selain supervisi pembelajaran, ada penilaian dengan adanya forum-forum guru dan pegawai (karyawan) dan pembinaan untuk meningkatkan kfasitas keilmuan karyawan, sehingga ada ikatan emosional dan adanya perasaan kekeluargaan.

d. Tempat dan Suasana kerja

Untuk memberikan rasa aman kepada seluruh karyawan, pesantren memberikan tempat atau lingkungan yang aman bagi karyawan itu sendiri dan bagi keluarganya, suasana kekeuargaan tercermin tidak hanya ditempat tugas namun dilingkungan sekitar rumah para karyawan tinggal bagaikan dengan keluarga besarnya. Karena sebagian besar karyawan tinggal dilingkungan pesantren, karyawan merasa ada kenyamanan dan rasa nyaman untuk bekerja walau anak-anak ditinggalkan di rumah, karena sewaktu – waktu bisa dilihat dan petugas keamanan pesantren selalu siap 24 jam.

e. Rekan Kerja

Dalam mempererat hubungan dengan rekan kerja, pesantren mengadakan kegiatan kegiatan dimana semua karyawan bisa bertemu dan bersilaturahmi, porogram tahunan rihlah, lomba-lomba atau kegiatan-kegiatan yang menunjang untuk lebih dekat dengan rekan kerjanya di unit masing-masing.

f. Kesempatan Promosi

Kesempatan promosi ada tetaapi tidak semua diakomodir tergantung dari penilaian atasan/managemen dan terbatas frekwensinya. Menurut sumber dari manager SDM pesantren bahwa setiap karyawan berhak untuk mendapatkan promosi namun yang mengajukan promosi adalah pimpinannya dan sudah melalui tahapan-tahapan karir. Sumber trsebut menyebutkan :

²³⁵ Sri Marmoah, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan Teori dan Praktek*, Yogyakarta:Deepublish, 2016, hal.56.

“Setiap guru ada hak untuk dipromosikan , promosi dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan dan dengan perkembangan lembaga, tidak leguler, misal jika masa pimpinan sudah selesai selama-lamanya 8 tahun. Arah promosi sudah tercantum dalam ART kriteria jabatan, berarti ada langkah-langkah guru untuk menjabat jabatan tertentu, wali kelas syaratnya guru, dari Wakil kepala sekolah bisa ke kepala sekolah, jadi sudah jelas,tinggal realisasinya bisa jadi pada tahap realisasi menyesuaikan dengan keadaan.”²³⁶

Berdasarkan aspek kepuasan kerja karyawan diatas sangat penting untuk mendukung kemajuan dan kepercayaan orang tua atau masyarakat terhadap pesantren. Kepuasan kerja karyawan akan mendorong karyawan untuk memiliki semangat kerja yang tinggi, oleh karena itu apabila karyawan merasa puas dan memiliki semangat kerja yang tinggi maka pesantren akan mendapatkan banyak manfaat dari kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawannya

3. Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja Karyawan

Dalam perjalannya pesantren sudah berupaya untuk memberikan kepuasan kepada para karyawan namun yang dirasakan karyawan berbeda-beda, karena kepuasan kerja itu tergantung pada seseorang yang merasa puas pada satu aspek pekerjaan namun tidak puas pada satu atau lebih aspek yang lain dan ini berdampak pada karyawan , dari kepuasan karyawan masih tetap bertahan atau karena ketidakpuasan karyawan memilih untuk tidak bergabung kembali dengan pesantren.

Menurut Robbins dan Judge (2011) dampak dari ketidakpuasan kerja adalah:

- a. Keluar (exit): ketidakpuasan yang diungkapkan melalui perilaku-perilaku yang ditunjukkan untuk meninggalkan organisasi.
- b. Aspirasi (voise): ketidakpuasan yang diungkapkan melalui usaha-usaha yang aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi.
- c. Kesetiaan: ketidakpuasan yang diungkapkan secara aktif menunggu membaiknya kondisi.
- d. Pengabaian: ketidakpuasan yang diungkapkan dengan membiarkan kondisi menjadi lebih buruk²³⁷.

²³⁶ Nurhidayat, Manager SDM, wawancara di kantor SDM pada sabtu 05 Oktober 2019, pukul 13.30-14.10

²³⁷ Edy Soetrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: kencana 2017, hal.79

Menurut Robbins (2011) beberapa dampak yang disebabkan karena kepuasan kerja, antara lain:

- a. Dampak terhadap produktivitas
Kepuasan kerja dalam organisasi menghasilkan kinerja yang baik karena dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Pekerja yang bahagia atau puas akan pekerjaannya akan menjadi karyawan yang produktif.
- b. Dampak terhadap kepuasan konsumen
Kepuasan kerja karyawan dapat membuat kepuasan konsumen meningkat. Karena pelayanan sangat tergantung pada bagaimana karyawan berurusan dengan konsumen. Karyawan yang puas akan lebih bersahabat, ramah dan responsive dalam menghargai konsumen.
- c. Dampak terhadap kepuasan hidup
Kepuasan kerja memiliki korelasi positif cukup kuat dengan kepuasan hidup secara keseluruhan seseorang. Tampak bagaimana seseorang merasa dan berpikir tentang suatu pekerjaan seseorang cenderung untuk mempengaruhi bagaimana kita merasa dan/atau berpikir lebih luas.
- d. Dampak terhadap absensi
Ketidakpuasan karyawan dalam bekerja dapat diungkapkan dalam sejumlah cara, misalnya yaitu tidak disiplin, sering membolos, tidak patuh, mencuri properti perusahaan atau menghindari sebagian tanggung jawab mereka.
- e. Dampak terhadap turnover
Dampak dari tingginya ketidakpuasan karyawan pada perusahaan bisa dengan cara keluar atau meninggalkan perusahaan. Keluar dari perusahaan besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.²³⁸

C. Konsep Kepuasan Kerja Karyawan dalam Perspektif Al-Qur'an

Melihat makna kerja pada karyawan diartikan sebagai suatu upaya untuk memenuhi kebutuhannya, baik di dunia maupun akhirat. Dalam KBBI kerja yaitu kegiatan melakukan sesuatu.²³⁹ Sedangkan menurut Toto Tasmara, kerja yaitu suatu upaya yang sungguh-sungguh, dengan mengerahkan seluruh aset, pikir, dan dzikirnya untuk mengaktualisasikan atau menampakkan arti dirinya sebagai hamba Allah yang harus

²³⁸ Edy Soetrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia, ..., hal 80.

²³⁹. Suharso dan Ana Retnoningsih, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Semarang: CV. Widya Karya, 2009, cet. ke VIII, hal. 242

menundukkan dunia dan menempatkan dirinya sebagai bagian dari masyarakat yang terbaik (khairul ummah).²⁴⁰

Jika melihat pengertian diatas bisa digambarkan bahwa Bekerja bukanlah sekedar untuk memperoleh penghasilan, namun bekerja yang lebih hakiki merupakan perintah Allah untuk menjadi manusia yang bermanfaat bagi sesamanya dan melalui bekerja, dapat diperoleh beribu pengalaman, dorongan bekerja, bahwa hari ini harus lebih baik dari kemarin, dituntut kerja keras, kreatif, dan siap menghadapi tantangan zaman.

Pada dasarnya, manusia dapat hidup lebih baik jika ia mau berusaha dengan bekerja. Melalui pekerjaan yang ditekuninya ia dapat memperoleh hasil untuk mencukupi kebutuhan hidupnya. Selain itu bekerja adalah sebuah aktivitas yang dinamis dan mempunyai tujuan untuk memenuhi kebutuhan tertentu (jasmani dan rohani) dan didalam mencapai tujuannya tersebut berupaya dengan penuh kesungguhan untuk mewujudkan prestasi yang optimal sebagai bukti pengabdian dirinya kepada Allah SWT.

Dalam Aspek kehidupan Islam mengikuti semua yang diajarkan dalam Al-Qur'an. Al-Qur'an adalah sebuah kitab suci yang bersifat universal, dan merupakan penyempurnaan kitab-kitab yang sebelumnya, Al-Qur'an merupakan kitab Allah yang diturunkan kepada Nabi Muhammad yang mengandung hal-hal yang berhubungan dengan keimanan, ilmu-ilmu, kisah atau sejarah, falsafah dan peraturan-peraturan tentang kehidupan manusia.²⁴¹

Al-Qur'an dalam memuat hal-hal tersebut diatas, ada yang dikemukakan secara rinci dan ada pula yang dimuat secara global. Terhadap permasalahan yang dimuat secara garis besar, ada yang perinciannya dijelaskan oleh hadis dan ada pula yang diserahkan kepada kaum muslimin untuk merincinya sendiri sesuai dengan kemampuan dan keperluannya yang sesuai dengan keadaan, masa dan tempat.²⁴²

Dalam Al-Qur'an kerja dideskripsikan sebagai suatu etika positif dan negatif. Dalam Al-Qur'an surat an-Nahl ayat 97 Allah berfirman :

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً

طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

²⁴⁰ Toto Tasmara, *Etos Kerja Pribadi Muslim*, Yogyakarta: PT Dana Bhakti Prima Yasa, 1995, Cet II, h. 25

²⁴¹ Fazlur Rahman, *Islam*, Bandung: Pustaka, 1984, hal. 32.

²⁴² Fazlur Rahman, ...hal 32.

Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam Keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan Sesungguhnya akan Kami beri Balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.

Dalam ayat diatas menjelaskan tentang amal shaleh yang hendaknya dilakukan oleh setiap muslim, salah satunya dengan bekerja yaitu sama artinya dengan kita mengerjakan amal shaleh. Dengan kita bekerja artinya kita bergerak untuk melakukan sesuatu dan sesuatu itu hendaklah bermanfaat dengan jalan yang baik dan diridhoi Allah SWT.

Oleh sebab itu, Islam mewajibkan kepada umatnya untuk berusaha dan bekerja keras secara positif (halal, baik, barokah dan tidak berbuat curang, dholim) sehingga tercapai kesejahteraan dan kemakmuran hidup (kepuasan).

Kepuasan kerja dalam pandangan Islam terdapat dalam Al-Qur'an surat At-Taubah ayat 105, yaitu :

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ
 وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ
 تَعْمَلُونَ

dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

Sebagaimana surat diatas menjelaskan tentang segala bentuk pekerjaan atau perbuatan bagi seorang muslim yang harus dilakukan dengan sadar dan dengan tujuan yang jelas yaitu sebagai bentuk pengabdian semata-mata kepada Allah, oleh karenanya segala aktifitas hidup dan kehidupan merupakan amal yang diperintahkan dalam islam.

Untuk mengetahui kepuasan kerja karyawan dalam prespektif Al-Qur'an, penulis menggabungkan aspek-aspek kepuasan kerja pada karyawan yang dilihat dari konsep kepuasan kerja secara umum dan yang sudah diterapkan oleh pesantren dalam bentuk program, maka penulis ambil lima aspek untuk diteliti sesuai dengan kebutuhan pesantren.

Penilaian seorang karyawan tentang seberapa besar ia merasa puas dengan pekerjaannya didasari oleh beberapa aktor yang sudah peneliti wawancara dan mendapatkan hasil :

Pertama, Pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan pesantren dengan karakteristik agamis, memiliki budaya lembaga yaitu nilai-nilai yang ditanamkan kepada guru/pegawai dalam hal ini karyawan lalu membentuk karakter dasar, dan menjadi budaya lembaga dalam menjalankan tugas dan amanahnya sehingga visi , tujuan dan misi dapat tercapai.

Sifat pekerjaan, kesulitan pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawan Pesantren Terpadu Darul Qur'an dilakukan dengan keterampilan yang karyawan miliki, dari sebagian karyawan ada yang sesuai dan tidak sesuai dengan latar pendidikan.

Dalam perjalanan mengemban tugasnya sebagai karyawan diantaranya guru dan tata usaha ada karyawan yang latar belakang pendidikannya belum sesuai dengan pekerjaan yang sedang ia dikerjakan , namun karena punya pengalaman dan keahlian di bidangnya karyawan tersebut menikmati pekerjaan yang diamanahkan kepadanya.

“jika diurutkan 1-100 sekitar 80%, sy dirasakan puas karena lingkungan kerja, (mungkin bisa saya sampaikan bahwa ini adalah kantor terbaik yang ada di DQ karena kantornya selalu bersih tdk banyak numpuk buku dll), meskipun latar belakang pendidikan saya belum sesuai, namun kemampuan dan keahlian dibidang komputer, bisa lah, dulu kuliahnya jurusan teknik komputer bisa mumpuni dalam pekerjaan, selama ini nikmatilah apa yang saya kerjakan diusia saya yang sekarag sudah 55 tahun, pasti berbeda dengan pekerjaan ditempat sebelumnya , he he ...”²⁴³

Pernyataan karyawan diatas menyampaikam tidak ada permasalahan dalam pekerjaan yang diamanahkan kepadanya karena dengan keahlian yang dimiliki karyawan tersebut bisa mengerjakan tugas-tugasnya. Selain itu, karyawan dibidang pembinaan yang dalam kesehariaanya waktunya hampir 24 jam digunakan :

“Pekerjaan pada saat ini dibidang pembinaan, dipembinaan ini pekerjaannya selain urusin anak, kita kadang terbentur juga dengan orang tua yang tidak terima jika ada anaknya sedang ada masalah , kadang ada juga orang tua yang tanpa konfirmasi udah mara-marah duluan, ...tapi alhamdulillah marahnya orang tua disini masih bisa

²⁴³ Hasil wawancara dengan narasumber 1 pada hari Kamis tanggal 03 Oktober 2019 pukul 14.35-15.50

dikendalikan dibandingkan dengan sekolah....., intinya harus sabar untuk guru dibagian pembinaan urusannya memperbaiki akhlak anak dan hasilnya tidak bisa dilihat langsung seperti disekolah , padahal jalannya aktifitas disekolah maupun di ta'limul Qur'an karena kerja para musrif pembinaan yg semangat membangunkan dan menggiring anak-anak, Dibidang pembinaan waktu kerjanya begitu padat sehingga jarang sekali ada waktu untuk keluarga terkadang ada keinginan untuk pulang tiap bulan nengok orang tua, padahal jika dihitung waktu dekat antara bogor –bekasi, tapi dipembinaan waktu tidak tentu, paling bisa hanya telepon dan pulang setahun 2 kali.”²⁴⁴

Dari hasil dengan narasumber lainnya :

“Saya salut dengan guru dibidang pembinaan, saya pernah merasakan diamanahkan di pembinaan , asli capek banget, kerjanya tidak terlihat orang dan kadang banyak yang nuntut hasil . .. kadang jika ada masalah harus tuntas kadang sampai tengah malam masih harus tuntasin masalah ...hmm salut mereka kerja 24 jam , kalo saya dzah di Ta'limul Qur'an aman-aman aja , paling kalo ada anak yang capek ngapal terus tidur , yah itu tinggal disemangati oleh kita aja..”

Sikap kerja yang disampaikan narasumber 4 sesuai dengan pandangan narasumber ke 5 , menurut narasumber ke 5, narasumber ke 4 dan guru-guru yang diamanahkan di pembinaan mengetahui jika mereka harus kerja keras, mereka memerlukan banyak tenaga, pikiran serta membutuhkan kemampuan bekerja dalam rentang waktu yang lama.

“saya merasa puas dengan pekerjaan yang sekarang jika dibandingkan dengan pekerjaan sebelumnya , Alhamdulillah dengan menjadi pengajar disini bisa sholat tepat waktu, disini selain bekerja diberikan waktu untuk belajar, belajar ilmu agama, belajar baca Al-Qur'an dan pasilitas yang lebih dari pekerjaan sebelumnya. disini saya ngajarnya Fisika karena jam ngajar saya kurang dan harus memenuhi jam wajib saya diberikan tambahan ngajar Matematika, ..hmm, kadang saya agak kesusahan dalam materi atau anak-anak nya blm pada paham, kadang ada yang tidur ... sabar kuncinya sabar mengajarkan dan terus berusaha ketika anak-anak

²⁴⁴ Hasil wawancara dengan narasumber 4 pada hari Sabtu tanggal 05 Oktober 2019 pukul 18.42-19.30

blm paham dari apa yang saya ajarkan,.. ya...saya belajar lagi, kadang shering juga dengan teman yang ngajar matematika sedikit terbantu..”²⁴⁵

Upaya yang dilakukan karyawan dengan kelebihan dan kekurangan karyawan dalam bekerja, penulis melihat karyawan merasa nyaman dengan pekerjaan yang dikerjakannya, selain itu ada aspek lain yang tiap bulannya memberikan penyegaran untuk para karyawan selain sabar menghadapi anak-anak sabar dalam menunggu gaji tiap bulannya.

Aspek kedua, yang dirasakan puas oleh karyawan Pesantren Darul Qur’an Mulia adalah Gaji atau imbalan²⁴⁶ yang diterima karyawan dirasa lebih dari cukup, para narasumber mengatakan bahwa pesantren selain memberikan gaji juga memberikan fasilitas non gaji dan kesejahteraan non gaji yang membuat para karyawan nyaman, fasilitas pendidikan anak dan fasilitas pinjaman tanpa bunga merupakan salah satu point yang menurut para karyawan menjadi pembeda antara Pesantren Darul Qur’an Mulia dengan pesantren lain. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, upah/gaji merupakan sesuatu yang dipentingkan sebagai suatu yang sebanding dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan upah yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanannya.²⁴⁷

“Alhamdulillah cukup bahkan gaji saya lebih besar jika dihitung dengan semua tunjangan yang diberikan tiap bulannya, coba keluarga saya keluarga besar anak saya enam jika makan saja kita hitung sekali makan Rp.10.000 dikali 3 kali makan dikali jumlah kluarga saya jadi 8 dengan saya dan istri saya , berapa jika diuangkan ? trus biaya pendidikan anak-anak saya yang sekolah di Dq bisa lebih dari 3 jutaan sebulan. Walaupun ada kebijakan perbedaan diinsentif kegiatan ,bisa menutupilah , mungkin gaji saya paling besar kali ya, jika semua tunjangan di uangkan , belum BPJS dan hari tuaAlhamdulillah dzah ..”²⁴⁸

²⁴⁵ Hasil wawancara dengan narasumber 3 pada hari Kamis tanggal 03 Oktober 2019 pukul 16.00- 17.10

²⁴⁶ Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang pegawai yang memberikan sumbangan dalam mencapai tujuan organisasi., lihat: Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Grasindo, hal. 245

²⁴⁷ Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, Yogyakarta: Garaha Ilmu, 2012, hal.175.

²⁴⁸ Hasil wawancara dengan narasumber 1 pada hari Kamis tanggal 03 Oktober 2019 pukul 14.35-15.50

Penulis melihat gaji yang diterima karyawan jika diakumulasikan dengan fasilitas non cash yang didapat rata-rata gaji yang didapatkan karyawan kisaran 4-8 juta, Gaji tidak hanya membantu karyawan mencapai kebutuhan dasar karyawan, tetapi juga berperan dalam memberikan kepuasan kerja. Menurut Handoko Gaji atau upah adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti”²⁴⁹.

Gaji yang diterima karyawan berfungsi sebagai penunjang untuk kelangsungan hidupnya, yaitu untuk memenuhi sandang, pangan, papan, pendidikan dan lain-lain..

Selain itu, hasil dengan narasumber lain

“gaji yang diterima insyaAllah sesuai bahkan jika digabungkan dengan tunjangan dan kesejahteraan yang didapatkan jika digabungkan lebih dari cukup, saya pernah punya pengalaman mengajar ditempat sebelumnya, gajinya kecil” tapi disana tidak ada potongan jika tidak masuk jadi saling lah, namun setiap lembaga kan beda, disini ada potongan jika tidak masuk karena akad diawal sudah disampaikan oleh SDM, jika tidak masuk transportnya tidak diberikan , ni dzah ...selain gaji saya juga pernah dapat beasiswa pendidikan, Alhamdulillah itu membantu banget²⁵⁰

“Alhamdulillah cukup dengan yang ada sekarang, ...”²⁵¹

Dalam menjalankan program kesejahteraan karyawan, pesantren dapat menawarkan bentuk-bentuk yang berbeda dengan pesantren lainnya, dan dalam menetapkan bentuk-bentuk program ini pesantren melakukan pertimbangan agar program ini dapat sesuai dengan yang dibutuhkan oleh karyawannya. Pentingnya kesejahteraan karyawan adalah untuk mempertahankan karyawan agar tidak pindah katau keluar, meningkatkan motivasi dan semangat kerja, dan meningkatkan sikap loyalitas karyawan terhadap pesantren.

Jenis-jenis kesejahteraan yang diberikan pesantren akan bervariasi, hal ini disesuaikan dengan kebijakan pesantren. Banyak para ahli yang mengelompokkan kesejahteraan ini menjadi bagian-bagian tertentu, tetapi pada hakikatnya memiliki tujuan yang sama.

²⁴⁹ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003,hal.118.

²⁵⁰ Hasil wawancara dengan narasumber 5 pada hari Sabtu tanggal 05 Oktober 2019 pukul 19.45-20.35

²⁵¹ Hasil wawancara dengan narasumber 2 pada hari Kamis tanggal 03 Oktober 2019 pukul 13.30-14.20

Panggabean mengemukakan bentuk-bentuk kesejahteraan yang diberikan, yaitu sebagai berikut :

- a. Kesejahteraan yang bersifat ekonomis, yaitu berupa uang pensiun, tunjangan hari raya (THR), bonus, uang duka kematian, pakaian dinas
- b. Kesejahteraan yang bersifat fasilitas antara lain sarana ibadah, kaferia, olahraga, kesenian, pendidikan atau seminar, cuti tahunan, dan izin.
- c. Kesejahteraan bersifat pelayanan, antara lain yaitu jaminan kesehatan, jempunan karyawan, asuransi, dan kredit rumah.²⁵²

Gaji atau imbalan akan mempunyai dampak terhadap motivasi kerja seseorang jika besarnya imbalan disesuaikan dengan tinggi prestasi kerjanya. Menurut Undang-undang, kesejahteraan buruh dan pekerja adalah suatu pemenuhan kebutuhan dan/atau keperluan yang bersifat jasmaniah dan rohaniah, baik di dalam maupun diluar hubungan kerja, yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempertinggi produktifitas kerja dalam lingkungan kerja yang aman dan sehat.²⁵³

Dari pekerjaan karyawan hingga karyawan mendapatkan gaji, penulis melihat di aspek yang ketiga ada supervisi atasan, dimana kegiatan ini bisa menjadi faktor kepuasan kerja yang dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan dengan bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja. Para karyawan membutuhkan bimbingan dari pimpinan, ingin berkomunikasi dengan efektif, fleksibel dalam pengawasan, dan memberikan penghargaan jika ada untuk karyawan. Hal ini juga diungkapkan oleh informan hal yang pernah dirasakan ketika dengan pimpinan,

“Dalam pekerjaan pimpinan memberikan bimbingan jika saya atau rekan kerja yang lain kurang paham dengan pekerjaannya, namun pimpinan kurang efektif dalam komunikasi , jika ada tugas hanya sekedar intruksi jarang melihat langsung kelapangan , namun untuk sekarang ini secara teknis tugas keseharian dibantu wakil pimpinan yang banyak membantu pekerjaan dan turun langsung kelapangan sehingga setiap ada permasalahan teknis diselesaikan lebih cepat. terkait penghargaan ada yang diberikan oleh pimpinan hanya saja fasif, mungkin lebih penting penghargaan non materi dan saya juga tidak tahu bagaimana sistem penilaian yang dilakukan pimpinan²⁵⁴

²⁵² 65Mutiara S. Panggabean, *Manajemen Sumber daya Manusia*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004, hal. 97

²⁵³ UU No. 13 Tahun 2003 *Tentang Ketenagakerjaan* Jakarta:Visimedia, 2015, hal. 20.

²⁵⁴ Hasil wawancara dengan narasumber 4 pada hari Sabtu tanggal 05 Oktober 2019 pukul 18.42-19.30

Selain itu dari narasumber lain :

“saat ini saya bekerja di dua bidang atau dua lembaga di pesantren , mengajar disekolah dan mengajar Al-Qur’an di lembaga Ta’limul Qur’an. Untuk pimpinan Ta’limul Qur’an menurut saya komunikasi yang dilakukan pimpinan dengan narasumber dan rekan kerja yang lain kurang efektif , dan jika ada informasi terbaru kurang sosialisasi terkesan mendadak dan terkadang informasi yang disampaikan kurang menyeluruh. Untuk guru Qur’an sebelumnya belum ada training bagaimana mengajar Qur’an, namun saat ini dibantu wakil jadi ada dan sudah berjalan dan bahkan ada buku panduan mengajar tahsin dan al Qur’an, untuk SMP untuk bimbingan langsung dari Kepala Sekolah tidak ada namun hanya disampaikan ketika ada rapat saja, penilaian pimpinan dari sekolah pernah dilakukan namun untuk Ta’limul Qur’an belum ada.”²⁵⁵

Rekan Kerja atau anggota tim yang ramah, kooperatif adalah sumber kepusan kerja sederhana bagi karyawan. Rekan kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara karyawan dengan atasannya dan dengan karyawan lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya. karyawan dalam menjalankan tugasnya merasa nyaman karena ukhuwah dan dipesantren terjalin kekeluargaannya yang harmonis, saling bantu , saling menasehati dan mengingatkan.

“Walaupun latar belakang para asatidznya berragam saya masih merasakan rasa kekeluargaan dan kenyamanan dengan rekan kerja saat ini.”²⁵⁶

“Saya merasa puas bekerja di Pesantren karena ukhuwahnya diantara rekan kerja, dipesantren kekeluargaannya bagus , bahkan atasan dengan bawahan tidak terlihat ada jeda.”²⁵⁷

“ karena sudah banyak yang berkeluarga , pesantren memberikan wadah untuk mempererat hubungan rekan kerja lebih dekat lagi dengan acara atau program-program yang membuat setiap unit itu ketemu ,berkumpul dan melakukan kegiatan bersama, program tahunan yang sering diadakan ; lomba peringatan HUT RI, DQ Cup,

²⁵⁵ Hasil wawancara dengan narasumber 5 pada hari Sabtu tanggal 05 Oktober 2019 pukul 19.45-20.35

²⁵⁶ Hasil wawancara dengan narasumber 4 pada hari Sabtu tanggal 05 Oktober 2019 pukul 18.42-19.30

²⁵⁷ Hasil wawancara dengan narasumber 5 pada hari Sabtu tanggal 05 Oktober 2019 pukul 19.45-20.35

kegiatan hari guru, rihlah seluruh keluarga besar pesantren, program umroh untuk para karyawan pesantren, dan kegiatan-kegiatan harian lain yang secara seponatan dilaksanakan, karena notabene jarak tempat tinggal kompleknya berdekatan ,di sini udah kayak keluarga besar , terobati walau jarang pulang kampung , ada keluarga juga di sini keluarga besar Darul Qur'an. Alhamdulillah..”²⁵⁸

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan jika mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat.

Upaya pesantren yang lain yaitu Promosi, aspek ini merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja. Kesempatan promosi di Pesantren Terpadu Darul Qur'an Mulia ada tetapi tidak semua diakomodir, tergantung dari penilaian atasan/managemen dan terbatas frekwensinya sesuai dengan perkembangan lembaga, biasanya jika karyawan itu bagus dan berprestasi, pimpinan lembaga setelah melalui proses penilaian maka mengajukan ke SDM bahwa karyawan tersebut bisa menduduki jabatan tertentu sesuai yang dibutuhkan lembaga. Dari observasi dan wawancara dengan narasumber,peneliti tidak menemukan motivasi yang besar atau keinginan dari narasumber untuk menduduki jabatan , namun jika ditugaskan dilaksanakan.

“Saya pernah mau dipindahkan kerjanya ke kantor yayasan atau dimutasikan ke DQ2 oleh yayasan, untuk membantu pengadministrasian, namun saya masih dipertahankan oleh pimpinan untuk tetap di Dq1 , saya mah ikut aja , saya masih dipertahankan disini mungkin saya masih dibutuhkan, tugas saya hanya taat dan laksanakan.”²⁵⁹

“Pada waktu itu saya dipanggil dan diajak bicara, pimpinan yayasan menyampaikan kesediaannya saya jika nanti diminta untuk menjadi pimpinan , saya pada waktu itu menolak karena bukan kapasitas saya untuk menjadi pimpinan karena pengalaman saya jadi struktur

²⁵⁸ Hasil wawancara dengan narasumber 6 pada hari Ahad tanggal 13 Oktober 2019 pukul 19.45-20.40

²⁵⁹ Hasil wawancara dengan narasumber 1 pada hari Kamis tanggal 03 Oktober 2019 pukul 14.35-15.50

di lembaga sekolah bukan bidang pembinaan, tapi.....karyawan tidak boleh menolak untuk dimutasikan dan diberikan amanah.”²⁶⁰

“Mungkin terkait kenaikan golongan dan kenaikan dari pegawai tidak tetap menjadi pegawai tetap lebih dipermudah prosedurnya, saya bukan guru dibidang pembinaan, tapi mungkin dikhususkan untuk guru dibidang pembinaan secara administrasi berkas dimudahkan untuk naik golongan atau kenaikan status menjadi pegawai tetap. Cenderung teman-teman tidak mau mengurus kenaikan golongan dan mengurus status karyawan karena ribetnya administrasi”²⁶¹

Peluang promosi memiliki efek yang bervariasi pada kepuasan kerja. Ini karena promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki beragam penghargaan yang menyertainya. Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan para narasumber diatas, peneliti mendapatkan kerangan terkait dengan kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawan dari aspek kepuasan kerja secara umum dan aspek implementasi yang sudah dilakukan SDM/ Pesantren. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan Pesantren Terpadu Darul Qur’an ada 3 aspek kepuasan yang dirakasan diantaranya; Kepuasan dengan lingkungan yang kondusif, (ini tidak masuk dalam penelitian karena pernah dilakukan dan hasilnya karyawan puas dengan lingkungan tempat kerja), jadi kepuasan yang dirasakan dalam penelitian ini adalah kepuasan atas pekerjaan yang dilakukan, kepuasan gaji/ imbalan yang diterima dan kepuasan rekan kerja yang mendukung. Selain dari 3 aspek yang disebutkan , para karyawan belum merasakan kepuasan kerja yang lain atau yang signifikan selama menjadi karyawan di Pesantren terpadu Darul Qur’an.

Dari hasil penelitian secara umum karyawan merasakan 3 aspek kepuasan kerja pada Pesantren Terpadu Darul Qur’an. Dalam hal ini peneliti ingin melihat sejauh mana kepuasan kerja karyawan dalam prespektif Al-Qur’an. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan narasumber peneliti menemukan 3 konsep kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawan Pesantren Terpadu Darul Qur’an. Konsep tersebut diantaranya ; Ikhlas, Sabar dan Syukur.

Pertama Ikhlas, bentuk dari cinta, kasih sayang dan pelayanan tanpa ikatan itulah yang disebut dengan ikhlas. Orang yang memiliki hati ikhlas disebut *mukhlis*, seseorang yang melaksanakan tugas secara professional

²⁶⁰ Hasil wawancara dengan narasumber 6 pada hari Ahad tanggal 13 Oktober 2019 pukul 19.45-20.40

²⁶¹ Hasil wawancara dengan narasumber 5 pada hari Sabtu tanggal 05 Oktober 2019 pukul 19.45-20.35

tanpa motivasi lain kecuali bahwa pekerjaan itu merupakan amanat yang harus ditunaikan sebaik-baiknya. Motivasi terkuat hanya pada hati nuraninya sendiri. Kalaupun ada imbalan, itu bukan tujuan utama, melainkan efek dari pengabdianya.

Motivasi atau niat menjadi penting, karena niat atau motivasi merupakan sesuatu yang sederhana tetapi menentukan apakah apa yang dikerjakan tersebut bernilai dimata Allah atau tidak. Jika seseorang melakukan suatu perbuatan karena Allah, maka akan bernilai dihadapan Allah dan sebaliknya jika perbuatan tersebut bukan karena Allah maka yang akan didapatkan di dunia sesuai dengan apa yang diniatkan. Seperti halnya seorang karyawan yang bekerja secara profesional yang memotivasinya semata-mata karena profesionalitas.

Dengan demikian, penulis melihat bahwa para karyawan bekerja dengan sungguh-sungguh bahkan mengerjakan pekerjaannya tanpa memikirkan apakah ia dalam pengawasan atau tidak dalam pengawasan, dibuktikan dengan hasil penelitian kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan, karyawan ikhlas ditugaskan di bidang pembinaan yang dalam pekerjaannya banyak mengambil waktu keluarganya, dan dalam perjalanan kerjanya banyak orang tidak bisa melihat secara langsung keberhasilan dalam bimbingannya yang terlihat hanya jika ada permasalahan, namun karena motivasi karyawan bekerja karena Allah apapun bentuk ungkapan yang kurang baik terhadap karyawan tersebut.

Suatu kenyataan penulis melihat diantara karyawan ketika pekerjaannya bagus dan mau diangkat dan dimutasikan ke yayasan, karyawan tersebut tidak berkecil hati ketika pimpinannya masih mempertahankan bahwa karyawan tersebut tetap untuk mendampingi pimpinan di lembaga yang ia pimpin pada saat itu, penulis melihat karyawan tersebut menerima dengan tulus keputusan pimpinannya, dan meyakini untuk tetap bekerja dilembaganya saat ini dan itu lebih baik.

Berati disini peneliti melihat bahwa karyawan Pesantren Darul Qur'an bekerja dengan motivasi atau niat semata-mata untuk mencari dan memperoleh keridhoan Allah SWT.

Firman Allah SWT dalam Al-Qur'an surat Al-Baqarah ayat 207 :

وَمِنَ النَّاسِ مَن يَشْرِي نَفْسَهُ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ وَاللَّهُ

رءُوفٌ بِالْعِبَادِ

dan di antara manusia ada orang yang mengorbankan dirinya karena mencari keridhaan Allah; dan Allah Maha Penyantun kepada hamba-hamba-Nya.

Berdasarkan pengertian dan pemahaman terhadap nilai ikhlas, dapat disimpulkan bahwa ikhlas adalah sesuatu nilai yang berada didalam lubuk hati yang berfungsi sebagai pendorong motivasi atau niat dalam segala tindakan dan amal setiap muslim.²⁶²

Kedua sabar, dalam bahasa Arab kata sabar berasal dari kata sobaro yasbiru, yang artinya menahan. Sedangkan secara istilah, sabar adalah menahan diri dari segala macam bentuk kesulitan, kesedihan atau menahan diri dalam menghadapi segala sesuatu yang tidak disukai dan dibenci.²⁶³

Tidak ada karyawan yang ingin mengalami kesulitan dan kesempitan dalam masalah rezeki, masalah keluarga, pekerjaan yang berat dan masih banyak yang lainnya. Semua karyawan mengharapkan kemudahan, akan tetapi karyawan menyadari sudah menjadi ketetapan Allah SWT bahwa setiap manusia akan selalu diuji didalam hidupnya.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan narasumber, penulis melihat ada kesabaran pada diri karyawan terlihat dari cara karyawan melakukan pekerjaan, ketika diuji ada permasalahan para santri karyawan menyelesaikan permasalahannya dengan tuntas, dengan sabar kadang tidak disukai para santri dan orang tua karena aturan yang ditetapkan, kadang santri banyak yang tidur ketika dalam pelajaran atau setoran Al-Qur'an namun para karyawan terus membimbingnya tanpa bosan. Sekilas terlihat berat dan tidak menyenangkan, akan tetapi inilah salah satu bentuk ujian dari Allah dalam mendidik anak-anak santri kadang sudah capek bekerja tidak dihargai pimpinan. Penulis melihat para karyawan menjalani ujian dalam pekerjaannya tersebut dengan sabar.

Firman Allah dalam Surat Al-Baqarah ayat 214 :

أَمْ حَسِبْتُمْ أَنْ تَدْخُلُوا الْجَنَّةَ وَلَمَّا يَأْتِكُمْ مَثَلُ الَّذِينَ خَلَوْا
 مِنْ قَبْلِكُمْ مَسَّتْهُمُ الْبَأْسَاءُ وَالضَّرَّاءُ وَزُلْزِلُوا حَتَّى يَقُولَ
 الرَّسُولُ وَالَّذِينَ ءَامَنُوا مَعَهُ مَتَى نَصُرُ اللَّهُ ۗ أَلَا إِنَّ نَصْرَ اللَّهِ

قَرِيبٌ

²⁶² TM. Natsir Fathuddin, *Kuliah Akhlak*, Jilid 1 Bogor Pesantren Baitussalam, 2008, hal. 98-99

²⁶³ TM. Natsir Fathuddin, *Kuliah Akhlak*, ... hal.213-215

Apakah kamu mengira bahwa kamu akan masuk syurga, Padahal belum datang kepadamu (cobaan) sebagaimana halnya orang-orang terdahulu sebelum kamu? mereka ditimpa oleh malapetaka dan kesengsaraan, serta digoncangkan (dengan bermacam-macam cobaan) sehingga berkatalah Rasul dan orang-orang yang beriman bersamanya: "Bilakah datangnya pertolongan Allah?" Ingatlah, Sesungguhnya pertolongan Allah itu Amat dekat.

Al-Qur'an surat Al-Muddatstsir ayat 7:

وَلِرَبِّكَ فَاصْبِرْ

dan untuk (memenuhi perintah) Tuhanmu, bersabarlah.

Maka seorang muslim yang telah mengetahui hakikat cobaan dan ujian dalam hidup atau pekerjaannya maka akan selalu bersabar dalam menjalankan pekerjaannya. Apabila bekerja dan ujian hidup dihadapi dan disikapi dengan sabar, hal itu akan mendatangkan mahabbah atau kasih sayang Allah dan para pekerja harus memiliki kesabaran dalam bekerja untuk masa depannya. Al-Qur'an menempatkan orang-orang bersabar diantara orang-orang beriman dan bertaqwa, yang dijanjikan surga dan menjauhkan dari siksa neraka.

Ketiga Syukur, yaitu pujian bagi orang yang memberikan kebaikan atas kebaikan yang diberikan, atau dalam bahasa indonesia, bersyukur artinya berterima kasih.²⁶⁴

Apabila seorang pekerja mau mensyukuri akan nikmat Allah SWT, maka Allah akan menambah nikmat-Nya, berupa kepuasan kerja. Sebaliknya apabila pekerja tersebut tidak berterima kasih kepada nikmat-Nya maka sesungguhnya Allah SWT akan mencabut dan mengurangi nikmat dari manusia tersebut tersebut sebagai hukuman atas kekupurannya sebab sudah ditegaskan di dalam Al-Qur'an, sebagaimana firman Allah SWT dalam Al-Qur'an surat Ibrahim ayat 7 :

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ^ط وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ

عَذَابِي لَشَدِيدٌ

dan (ingatlah juga), tatkala Tuhanmu memaklumkan; "Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah

²⁶⁴ TM. Natsir Fathuddin, *Kuliah Akhlak, ...hal.79*

(nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), Maka Sesungguhnya azab-Ku sangat pedih".

Dengan demikian penulis melihat para karyawan bersyukur dengan mereka bekerja ditempat yang lingkungannya kondusif, aman dan nyaman, rekan kerja seperti keluarga, tempat tinggal yang layak, gaji yang cukup, untuk kebutuhan makan keluarga sehari-harinya sudah disiapkan pesantren, BPJS dibayarkan dan diberikan tunjangan hari tua juga diberikan kompensasi jika nanti masa kerjanya selesai.

Orang yang bersyukur adalah orang yang tahu berterima kasih. Tidak melihat sedikit atau banyak yang dimiliki namun mensyukuri atas apa yang diberikan Allah SWT dan orang yang bersyukur akan memberi kontribusi pada lingkungan, Baik itu ditempat tinggal maupun tempat mereka bekerja.

Karyawan bekerja dengan sungguh-sungguh demi masa depan, baik untuk dunia maupun akhirat, maka masing –masing memiliki konsekuensi pahala atau reaward maupun hukuman. Jika karyawan pesantren bekerja dengan sungguh-sungguh sesuai dengan aturan pesantren dan ajaran islam di dunia ini, maka karyawan akan mendapatkan penghargaan, hadiah, pujian di dunia dan sekaligus pahala yang besar di akhirat.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Kepuasan Kerja Karyawan Pesantren Terpadu Darul Qur'an Mulia dalam Perspektif Al-Qur'an dapat disimpulkan sebagai berikut:

Pertama, dari sisi Pesantren Terpadu Darul Qur'an Mulia, konsep yang dilakukan oleh Pesantren melalui SDM untuk menciptakan kepuasan kerja telah dibuat dengan sistematis dan dijalankan dengan konsisten. Hal ini terlihat dari usaha yang telah dilakukan Pesantren Terpadu Darul Qur'an Mulia dengan membuat program-program untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Dalam menciptakan kepuasan kerja manajemen Pesantren Terpadu Darul Qur'an Mulia melalui departemen SDM telah memfokuskan untuk kepuasan kerja melalui aspek : pengelolaan SDM, pekerjaan yang dilakukan, gaji atau imbalan yang diterima, supervisi atasan, tempat dan suasana kerja, rekan kerja dan promosi.

Dari sisi karyawan , kepuasan kerja sudah tercipta dengan baik, meskipun pada aspek supervisi atasan masih perlu ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan dengan bawahan. Pada aspek promosi karyawan tidak terlalu mengejar karir di Pesantren Terpadu Darul Qur'an Mulia. Banyak dari para karyawan menikmati posisinya sebagai guru atau pegawai saat ini, dikarenakan karyawan merasa waktu dan beban kerjanya tidak terlalu banyak.

Kedua, kepuasan kerja karyawan lembaga pesantren terletak pada motivasinya. Karyawan akan bekerja dengan sungguh-sungguh dan

penuh komitmen karena sesuai dengan niat awal bahwa bekerja itu adalah bagian dari ibadah dan sebagai pengabdian yang dilakukan kepada pesantren. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan menyenangi pekerjaannya sehingga lebih produktif dan mampu menciptakan keadaan sehingga tujuan kerja tercapai maka karyawan akan merasa dihargai dan untuk menumbuhkan komitmen kerja dalam pesantren, diperlukan lingkungan yang mendukung, yakni lingkungan yang terbuka dan saling percaya antara karyawan dengan pemimpin pesantren. Ketika itulah kepuasan kerja dirasakan oleh karyawan.

Ketiga, Dalam menjalani pekerjaan sehari-hari selalu mensinergikan rasa ikhlas, sabar dan syukur agar dalam bekerja bisa memaksimalkan potensi yang ada pada diri karyawan tanpa selalu melihat adanya materi, dan lain-lain.

B. Implikasi Hasil Penelitian

Penelitian ini memperkuat teori bahwa Kepuasan Kerja tergantung dari perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, seberapa jauh pekerjaan secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya, berhubungan erat dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antar pimpinan dengan sesama karyawan, tanggapan emosional seseorang terhadap situasi kerja, tanggapan emosi seperti perasaan puas (positif) atau tidak puas (negatif) dan bagaimana pandangan kepuasan kerja dalam Al-Qur'an.

Implikasi teoritis yang berkaitan dengan penelitian ini berhasil menggabungkan teori kepuasan kerja tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dengan aspek-aspek kepuasan kerja yang selama ini sudah diterapkan di Pesantren melalui SDM dengan upaya penciptaan kepuasan kerja untuk para karyawan. Diantaranya pengelolaan SDM, pekerjaan yang dilakukannya, gaji atau imbalan yang diterima, Supervisi atasan, tempat dan suasana kerja rekan kerja dan promosi yang diberikan Pesantren.

Implikasi Praktis dari penelitian ini adalah ketika Faktor-faktor tersebut dapat memotivasi para karyawan untuk memberikan hasil terbaik, yang selanjutnya menghasilkan kepuasan untuk semua pihak. Kepuasan kerja merupakan harapan yang ingin diwujudkan oleh setiap karyawan. Kepuasan kerja juga dapat meminimalisir perasaan bosan dan sia-sia dalam pekerjaan. Hal itu dapat memberikan dampak negatif tidak hanya bagi karyawan tetapi juga bagi orang-orang di lingkungan pesantren.

Implikasi lain untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, pesantren melalui SDM mengupayakan kepada setiap pimpinan untuk memberikan perhatian, bimbingan dan apresiasi kepada bawahannya

sehingga ada perasaan yang dihargai, dan kepuasan itu bisa dirasakan oleh seluruh karyawan.

Implikasi lain yang bisa diambil dari penelitian ini, menyamakan persepsi kepada seluruh karyawan bahwa setiap pekerjaan disamping mempunyai tujuan akhir berupa gaji atau imbalan, namun harus mempunyai tujuan utama, yaitu memperoleh keridhaan Allah SWT, sehingga tumbuh rasa ikhlas, sabar dan syukur dalam bekerja.

C. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang ada maka penulis merekomendasikan : *Pertama*, Pesantren Terpadu Darul Qur'an Mulia untuk tetap mempertahankan dan meningkatkan program-program untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, melakukan evaluasi secara berkala dari program-program penunjang kepuasan kerja, melakukan evaluasi terhadap penerapan SOP yang ada dipesantren.

Pemberian penghargaan secara rutin kepada karyawan yang berprestasi harus mulai kembali dilakukan, misalnya dengan memberikan predikat "*Teacher of the Year*" dalam setiap tahun ajaran; Manajemen Pesantren perlu memperhatikan sistem promosi yang berlaku agar seluruh karyawan mendapat kesempatan yang sama dalam berkarir.

Kedua, Untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan pesantren pada umumnya, sebaiknya pemimpin pesantren melakukan hal diantaranya: mendistribusikan pekerjaan sehingga karyawan secara pribadi dapat memperoleh penghargaan atas pekerjaan tersebut (identitas tugas dan arti pentingnya tugas), tugas dikombinasikan sehingga para karyawan dapat melaksanakan pekerjaan seluruhnya, media informasi dibuka untuk memberikan para karyawan pengetahuan tentang hasil pekerjaannya, dan

Ketiga, Pesantren membuat program pembinaan karyawan yang diagendakan rutin pekanan atau bulanan yang bertujuan untuk men-charge kembali niat staf dan karyawan dalam bekerja dan menyamakan persepsi bahwa setiap pekerjaan disamping mempunyai tujuan akhir berupa gaji atau imbalan, namun harus mempunyai tujuan utama, yaitu memperoleh keridhaan Allah SWT. Selain itu, program ini diharapkan untuk mempererat tali silaturahmi antar staf dan karyawan, agar suasana kerja menjadi lebih kondusif dan mendatangkan keberkahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, Abu. *Psikologi Umum*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009, cet. 4.
- Al- Khatib At- Tamimi, Izzudin. “*Nilai Kerja dalam Islam*”, Jakarta: CV Pustaka Mantiq, 1992.
- Al-Quran. *Departemen Agama RI*, Depok: Penerbit SABIQ, 2009.
- Anoraga, P. *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta. 2009.
- Anshori. *‘Ulumul Qur’an: Kaidah-kaidah Memahami Firman Tuhan*, Jakarta: Raja Garfindo Persada, 2013.
- Antoni Feri. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Orientasi Hubungan terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Prestasi Kerja Pegawai Pengadilan Tinggi Tata Usaha Negara Surabaya*, Tesis Universitas 17 Agustus Surabaya. 2006.
- . *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Orientasi Hubungan terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Prestasi Kerja Pegawai Pengadilan Tinggi Tata Usaha Negara Surabaya*. Tesis. Surabaya: Universitas 17 Agustus. 2006.
- Anwar, Saiful. *Metode Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1999.
- Ardini, Lilis dan Fuadati, Siti Rokhmi. *Analisis Jalur Gaya Kepemimpinan, Tingkat Penghargaan dan Kondisi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pabrik Karung Rosella Baru PTPN XI (Persero)*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.

11, No. 2, September 2009.

- Arif, Mahmud. *Pendidikan Islam Transformatif*, Yogyakarta: LkiS, 2007.
- Arifin, Imrom. *Kepemimpinan Kyai (Kasus Pondok Pesantren Tebuireng)*, Malang: Kalimasada Press, 2003.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta. 2006.
- . *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta, 2013.
- . *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Penerbit Asdi Mahasatya. 2006.
- As,ad, Moh. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Penerbit Liberty. 2004.
- *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Liberty, 1986.
- ash-Shiddieqy, Teuku Muhammad Hasbi. *Tafsir al-Qur'anul Majid an-Nur* Jakarta: Cakrawala Publishing, 2011, Jilid. 3.
- Azwar, S. *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2012.
- Bafadal , Ibrahim. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009.
- . *Dasar-dasar Manajemen dan Supervisi Taman Kanak-kanak*, Jakarta, Bumi Aksara, 2001
- Bahreisy, Salim dan Bahreisy, Said. *Terjemah Singkat Tafsir Ibnu Katsir*,., Surabaya: PT. Bina Ilmu, 1990), Jilid. 8.
- Basri, Hasan. *Kapita Selekta Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2012, cet. 1,
- Brahmasari, Ida Ayu. "*Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok Penerbitan Pers Jawa Pos*. Disertasi Surabaya: Universitas Airlangga Surabaya. 2004.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, Agus. 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Kewirausahaan, Vol. 10, No. 2, September:124- dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)* .Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. September 2008.

- Buchori, Mochtar. *Pendidikan dalam Pembangunan*, Jakarta: IKIP Muhammadiyah Jakarta Press, 1994, cet.1.
- Butr Namus, *Kepemimpinan visioner*. Jakarta: Frenhallindo, 2001.
- Dani Iskandar. Jurnal Ilmiah “*Manajemen dan bisnis*” program studi manajemen, fakultas ekonomi universitas Muhammadiyah Sumatra Utara. Vol.4 No.2 Oktober 2004.
- Daryanto S.S. *Kamus Bahasa Indonesia Lengkap*, Surabaya: Apollo
- Departemen Agama RI. UU RI Th. 2005 tentang Guru dan Dosen serta UU RI No.20 Th. 2003 tentang SISDIKNAS, Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan Islam, 2006.
- Departemen Pendidikan Nasional. *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*, Jakarta: Gramedia: 2008, Cet. Ke-2.
- Desmita, *Psikologi Perkembangan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010, cet. 6
- Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, Jakarta: LP3ES, 1982.
- Djam’an Satori, dkk, *Profesi Keguruan*. Jakarta: Universitas Terbuka, 2010
- Djarwanto. *Metode Penelitian. Tiga Serangkai*. Yogyakarta. 1996.
- E Mulyasa. *Kurikulum Berbasis Kompetensi Konsep, Karakteristik, dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.
- *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2004.
- *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012. Cet. 2
- *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2007.
- *Menjadi Kepala sekolah Profesional: dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2005.
- *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013.
- Ermayanti Dwi, Thoyib Armanu. (2001). Pengaruh Faktor Motivasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Kantor Perum Perhutani

- Unit II Surabaya. Jurnal. Malang: Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.
- Faqih, Anur Rohim. *Bimbingan dan Konseling dalam Islam*, Yogyakarta: UII Press, 2001.
- Fathuddin, TM.Natsir. ”*Kajian Sisematis Mengenai Akhlak terhadap Allah dan Rosulullah shallallahu ‘alaihi wasallam*, Bogor, Pesantren Baitussalam , 2008.
- Fuchrudi, I.S. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: AIDA, 1984).
- Gibson. *Organization Perilaku, Struktur, dan Proses*. Jakarta: Erlangga. 2001
- Gomes, Faustino Cardoso. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Hadi, S. (2000). *Metodelogi research*. Yogyakarta: Yayasan Penelitian Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.
- H. Mukhtar & Iskandar. *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, Jakarta; Gaung Persada, 2009.
- Nawawi, Hadari. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press., 2003.
- Hadi, Sutrisno. *Metodelogi Research 2*, Yogyakarta: Andi Offset, 2004.
- Hamka. *Tafsir al-Azhar*, Jakarta: Pustaka Panjimas, 1985 , Juz: 28.
- Hamzah Ya’qub, “*Etos Kerja Islami*”, Jakarta: CV Pedoman Ilmu Jaya, 1992.
- Handoko, Hani T. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Penerbit BPFE. Yogyakarta 2005.
- , *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE. 2003.
- , *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Cet. Ke-12. BEFE-Yogyakarta. Yogyakarta. 1998.
- , *Manajemen*, Yogyakarta, BPFE Yogyakarta, 1986.
- Hasan, Tholhah. *Dalam Pengantar Kepemimpinan kyai: Kasus pondok pesantren Tebuireng*, Malang: Kalimasahada, 1993.

- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta, Penerbit CV Haji Masagung. 2001.
- Heidjrachman dan Husnan, Suat. *Manajemen Personalialia*. BEFE Yogyakarta. Yogyakarta. 2002.
- Herabudin. *Administrasi dan Supervise Pendidikan*, Bandung: CV. Pustaka Setia, 2009.
- Hidayat. 2011. *Analisis Model Pengaruh Dimensi Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Centralindo Medika* . Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis, Vol. 2, No. 1, April 2011.
- <http://wangmuba.com/2009/03/04/pengertian-kepuasan/>. Diakses tanggal 5 Mei 2010 jam 20.00 WIB .
- . [pengertian-kepuasan/](http://wangmuba.com/2009/03/04/pengertian-kepuasan/). Diakses tanggal 5 Mei 2010 jam 20.00 WIB.
- Indrawijaya, A. I. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru Algesindo. 2000.
- J.R Raco, *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis Karakteristik dan keunggulannya*, Jakarta: Grasindo, 2010.
- James A. F, Stoner. 1995. *Pengantar Manajemen*. Diterjemahkan oleh Al Fansus Sirait. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- . *Pengantar Manajemen. Diterjemahkan oleh Al Fansus Sirait*. Jakarta. Penerbit Erlangga. 1995.
- . *Manajemen* , Terjemahan jilid II, Jakarta: Erlangga, 1986.
- John M. Echols dan Hassan Shadili, *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta: PT. Gramedia, cet. 23, 1996.
- Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, cet. 18, 2011.
- . *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, cet. 18, 2011.
- Khallaf, Abdul Wahhab. *Ilmu Ushul Fiqih*, Semarang: Dina Utama, cet. 1, 1994.
- Koesmono H. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur. Disertasi. Surabaya:

Universitas Airlangga. 2005.

Komara, A. Hendra. 2008 *Hubungan Kepemimpinan Strategi Dan Kinerja Pegawai*. Jurnal Teroka Riau , Vol. VIII, No. 4, September 2008.

----- . 2009 *Pengaruh Straregi Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kimpraswil Provinsi Riau*. Jurnal Tepak Manajemen Bisnis, Vol.1, No.2, Januari 2009.

Kompri. *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2015.

Kusmintardjo. *Dasar-Dasar Manajemen (Kepemimpinan)*, Jakarta: Depdikbud, 1998.

Lajnah Pentashihan Mushaf al-Qur'an Badan Litbang dan Diklat Kementerian agama RI, *Kerja dan Ketenagakerjaan (Tafsir Al-Qur'an Tematik)*, Jakarta: Aku Bisa, 2012.

Latief, Abdul Majid. *Manajemen Pendidikan Islam*, Ciputat: HAJA Mandiri, 2015.

Lestari, I. *Perbedaan Kepuasan Kerja Ditinjau dari Masa Kerja*. Naskah Publikasi. Yogyakarta: Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya Universitas Islam Indonesia. 2007.

Listiyanto, Tony dan Bambang Setiaji. *Pengaruh Motivasi, Kepuasan, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus di Lingkungan PDAM Kota Surakarta*. Jurnal Manajemen Daya Saing 3 (2), Desember : 113-126. 2004.

Madjid, Nurcholish. *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, Jakarta: Paramadina, 1997.

Maman, Ukas. *Manajemen Konsep, Prinsip dan Aplikasi*, Bandung: OssaPromo, 1999.

Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Keenam, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung: 2005.

----- . *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT.Rosda Karya, 2000.

----- . *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2005.

- .. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya. 2001.
- Mangkuprawira, Tb. Sjafri. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Penerbit Ghalia. 2001.
- Manna Khalil al-Qattan, *Studi ilmu-ilmu al-Qur'an*, Jakarta: Litera Nusa, 2010, cet. 11.
- Manullang M. *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia, 2002.
- Manullang, M dan Manullang, Marihot AMH. Jakarta. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Gahlia Indonesia*. 2002.
- Martoyo. *Jurnal Kepuasan Kerja*. [Http://wangmuba.com/2009/03/04/pengertian-kepuasan/](http://wangmuba.com/2009/03/04/pengertian-kepuasan/). Diakses tanggal 5 Mei 2010 jam 20.00 WIB. 2000.
- Madiono, Eddy dan Budhi, S., “*Peranan Gaya Kepemimpinan yang efektif dalam Upaya meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan di Toserba Sinar Mas Sidoarjo*”. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*, Vol.2, No.2, September 2000pp. 29-43. 2000.
- Maryati, M., *Manajemen Perkantoran Efektif*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2014.
- Maryoto, S. *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Yogyakarta : BPFE, 2000.
- Matutina, dkk. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: PT.Rineka Cipta. 1993.
- Miyatun, Miyatun. *Hubungan Antara Motivasi Berprestasi dengan Komitmen Organisasi*. Skripsi. Surakarta: Fakultas Psikologi UMS. 2011.
- Moehammad Idoeh Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*, Bandung : Alfabeta, 2003.
- Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* Bandung: Remaja Rosydakarya, 2010,
- Moleong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif* , Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000.
- Mufid, Ahmad. *Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Karyawan Divisi Sumber Daya Manusia pada PT. Perkebunan Nusantara (PTPN VII) Lampung*. Unila. Bandar Lampung, 2007.

- , Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Karyawan Divisi Sumber Daya Manusia pada PT. Perkebunan Nusantara (PTPN VII) Lampung. Unila. Bandar Lampung, 2007.
- Muhaimin. *Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Disiplin Kerja Karyawan Operator Shawang Computer bagian Produksi pada PT. Primarindo Asia Infrastruktur Tbk di Bandung*. Jurnal Pshyche Fakultas Psikologi. Palembang: Universitas Bina Darma. 2004.
- Muktar dan A. Priambodo. *Mengukir Prestasi Panduan Menjadi Guru Profesional*, Jakarta: CV. Misaka Galiza, 2011.
- Muninjaya, A. Gde. *Manajemen Kesehatan*, Jakarta: Penerbit Buku Kedokteran. EGC, 2004.
- Nanang Fathah. *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung Rosdakarya, 1996.
- Nasir, Ridlwan. *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal, Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan*, Yogyakarta: Pustaka pelajar, 2005.
- Nizar, Samsul. *Sejarah Sosial dan Dinamika Intelektual*, Jakarta: Kencana Prenada Media Grup, 2013.
- Novliadi, F. *Organizational Citizenship Behavior Karyawan ditinjau dari Persepsi terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan Persepsi terhadap Dukungan Organizational*. Jurnal Psikologia, Vol. 2 No. 1, 39-46.1. 2006.
- P. Siagian, Sondang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, cet. 23, 2015.
- Pembinaan dan pengembangan profesi guru, (*Pedoman pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru*), Jakarta: KEMENDIKNAS Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan. 2010
- Perdanawati, H. *Studi Komparasi Antara Persepsi Siswa Tentang Kualitas Pembelajaran IPS dan Intensitas Penggunaan Sumber Belajar Dengan Prestasi Belajar IPS Siswa Kelas VIII di SMP Negeri 2 Surakarta Tahun Pelajaran 2009/ 2010*. Skripsi. Surakarta: Program Studi Pendidikan Sejarah Jurusan P.IPS

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret. 2010.

Peter F. Drucker. *Manajemen: Tugas, Tanggung Jawab, dan Praktek*, Jakarta: PT. Gramedia, 1979.

Prawirosentono, Suyadi. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*, BPFE, Yogyakarta: 1999.

Putra, Haidar Daulay. *Pendidikan Islam, dalam Sistem Pendidikan Nasional Indonesia*, Jakarta: Kencana, 2004,

R. Supomo, *Pengantar Manajemen*, Bandung: Yrama Widya, 2018.

Rangkuti, Fredy. *Analisis SWOT*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, cet. 18, 2014.

Riduwan. *Belajar Mudah Penelitian Untuk Guru Karyawan dan Peneliti Pemula*. Bandung: Alfabeta. 2010.

Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia dari Teori ke Praktik*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta. 2004.

Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi* Jilid 1. Alih Bahasa Oleh Drs. Handayana Pujaatmaka. Penyunting Drs. Benyamin Molan. Prenhallindo. Jakarta. 2001.

----- . *Perilaku Organisasi*. Jilid 1. Salemba Empat. Jakarta. 1996.

Robbins, Stephen P. – A. Judge, Timothy, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2009.

Robert Hoppock. 2001. Jurnal Kepuasan Kerja. <http://wangmuba.com/2009/03/04/pengertian-kinerja/>. Diakses tanggal 5 Mei 2010 jam 20.00 WIB.

----- . Jurnal Kepuasan Kerja. <http://wangmuba.com/2009/03/04/pengertian-kinerja/>. Diakses tanggal 5 Mei 2010 jam 20.00 WIB. 2001.

Rutoto, S. *Pengantar Metodologi Penelitian*. Kudus: Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Muria Kudus. 2007.

Sedarmayati, Endang, *Pengantar Administrasi Perkantoran*. Bandung: Erlangga, 2011.

- Septiani, Nur Indah. *Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan*. Survey pada Divisi Akuntansi PDAM se-Eks Karesidenan Surakarta. Skripsi tidak dipublikasikan. Universitas Muhammadiyah Surakarta. 2010.
- Setiati, A. Dian. *Jurnal Kinerja Karyawan* <http://wangmuba.com/2009/03/04/pengertian-kinerja/>. Diakses tanggal 5 Mei 2010 jam 20.00 WIB. 2002.
- Shihab, M. Quraish dkk. *Sejarah dan 'Ulumul Al-Qur'an*, Jakarta: Pustaka Firdaus, 2008, cet. 4.
- . *Tafsir Al- Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Jakarta: Lentera Hati, 2002. Vol.14.
- Siagian Sondang P. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta. 2002.
- . *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara, 1998
- . *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi satu*, Jakarta : Bumi Aksara Cet. 12, 2005.
- . *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Bumi Aksara, Edisi satu, Cet.12,2005.
- . *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. 2001.
- . *Teori & praktek kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta. 2003.
- Sianto, *Hubungan antara Motivasi Kerja, Dinamika Organisasi Informal dan Sistem Birokrasi dengan Kinerja Guru*, UNM, 2006.
- Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: STIE YKPN, 1995.
- Singaribuan, Masri dan Efendi, Sofyan. *Metode Penelitian Survey*, Jakarta: LP3ES, 1989.
- Siswanto, HB. *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011, cet. 7.
- Soekanto, Soerjono. *Sosiologi Suatu Pengantar*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2000.
- Soewadji Lazarut. *Kepala Sekolah dan tanggungjawabnya*, Yogyakarta: Kani sius, cet. 6, 1994.

- Soewarno Handoyo Ningrat. *Pengantar Ilmu Studi Administrasi dan Manajemen*, Jakarta: CV. Haji Mas Agung, 1980.
- Subagyo, Joko. *Metode Penelitian dalam Teori dan Praktek*, Jakarta. Rineka Cipta, 2004.
- Sudarwan Danim. *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika Perilaku Motivasional dan mitos*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Sudijono, Anas. *Pengantar Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: PT. Grafindo Persada, 1998.
- Sugiarto, A. dan Y. E. Pravitasmara, *Green Office "Manajemen Kantor Berkonsep Ramah Lingkungan"*. Bogor: Gava Media, 2001.
- Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kualitatif R & D*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- , *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta. 2009.
- Suharsaputra, Uhar. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Tindakan*, Bandung: Refika Aditama, 2012.
- Suharsimi, A., *Prosedur Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta, 1998.
- Suharso dan Retnoningsih, Ana. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Semarang: WIdya Karya, cet. 11, 2016.
- Sukmawati S Dan Djoko Susanto.2001. *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan BKKBN Kabupaten Semarang*. Jurnal Daya Saing, Vol 2, No:2, Desember 2001.
- Sulistiyani, Ambar Teguh. *Jurnal Kinerja Karyawan*. <http://id.wikipedia.org/wiki/Kinera>. Diakses tanggal 5 Mei 2010 jam 19.30 WIB. 2003.
- Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Teras, 2009.
- Sulthon dan Khusnuridlo. *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*, Yogyakarta: LaksBang, cet.1, 2006.
- Suma'mur. *Keselamatan Kerja dan Pencegahan Kecelakaan*, Jakarta: CV. Haji Masagung, 2001.

- Sumarni. *Hubungan Antara Kontrak Psikologis Dengan Kepuasan Kerja*. Skripsi. Surakarta: Fakultas Psikologi UMS. 2015.
- Sunyoto, D. *Teori, Kuisisioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia: Praktik Penelitian*, Jakarta: Mitra Wacana 2013.
- Suprayogo. Imam dan Tobroni dan Tobroni, *Metodologi Penelitian Sosial-Agama*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2003, hal. 167.
- Supriadi, Dedi. *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2003.
- Suranta, Sri. "Dampak motivasi Karyawan pada Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan Perusahaan bisnis." *Jurnal Empirika* 15 (2), Desember: 116-138. 2002.
- Suryabrata, Sumardi. *Metode Penelitian* , Jakarta: Rajawali, 1987.
- Sutarto, *Dasar-Dasar Organisasi*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1995.
- Sutanto, Madiono Eddy. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 2 No. 2. September 2000.
- Sutanto, Madiono Eddy dan Budhi, S., "Peranan Gaya Kepemimpinan yang efektif dalam Upaya meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan di Toserba Sinar Mas Sidoarjo". *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*, Vol.2, No.2, September 2000pp. 29-43. 2000.
- Syah, Muhibbin. *Psikologi Belajar*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, cet. 12, 2012.
- Sylvana Andi, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Anggota Polri Polda Metro Jaya*, *Jurnal Universitas Terbuka*, Jakarta. 2002.
- . *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Anggota Polri Polda Metro Jaya*. *Jurnal*. Jakarta: Universitas Terbuka, 2002.
- Tasmara, Toto. *Etos Kerja Pribadi Muslim*, Yogyakarta: PT. Dana Bhakti Prima Yasa, 1995.
- Thoha, Miftah. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010, cet. 5,

- Thoha, Zainal Arifin. *Runtuhnya Singgasana Kyai NU*, Yogyakarta: Kutub, 2003.
- Tim Dosen, *Panduan Penyusunan Tesis dan Desertasi*, Jakarta: Program Pascasarjana Institut PTIQ, 2017
- Tobing. K. L, Diana Sulianti. 2009. *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara*. Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan 11 (10), Maret 2009.
- Trisnaningsih, Sri. 2003 *Pengaruh Komitmen terhadap Kepuasan Kerja Auditor Motivasi sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Riset Auntansi Indonesia, Vol 6, No:2, Mei 2003.
- Tunggal, Amin Wijaya. *Manajemen Suatu Pengantar*, Jakarta: Rineka Cipta, 1993.
- Umam, K. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia 2010.
- Usman, Husaini dan Akbar, Purnomo Setiadi *Metodologi Penelitian Sosial* Jakarta: Bumi Aksara, 1996.
- , *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Usman, Uzer, *Menjadi Guru Professional*, Bandung: PT Rosdakarya, 2002.
- W.J.S Poerwaadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: PN. Balai Pustaka, 1984.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2002.
- Wexley, Gary, Kanneth N. dan Yukl. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Perusahaan*. Jakarta: Rineka Cipta. 2005.
- Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada. 2007.
- Wijono, Djoko. *Manajemen Mutu Pelayanan Kesehatan*, Surabaya: Airlangga University Press, 1999.
- Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi*, Jakarta: Kencana, cet.6, 2018.
- Wijono, Sutarto. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Fajar Interpratama Offset. 2010

Wina Sanjaya, *Penelitian Pendidikan Jenis, Metode dan Prosedur*, Jakarta: Kencana, 2014.

Winardi, J. *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2001.

Yunus Abu Bakar, Syarifan Nurjan, *Profesi Keguruan*, Surabaya: AprintA, 2009.

Yusuf Qardhawi, *Kiat Islam Mengentaskan Kemiskinan*, Jakarta: Gema Insani Press, 1995.

Lampiran 1

DOKUMEN WAWANCARA





Lampiran 2

PEDOMAN WAWANCARA

Interview dengan Manager SDM & Jaringan / Pimpinan

- A. Profil Pesantren
 1. Bagaimana sejarah Pesantren Terpadu Darul Qur'an?
 2. Berapa jumlah karyawan Pesantren Terpadu Darul Qur'an?
 3. Apa keunggulan Pesantren Terpadu Darul Qur'an Mulia ?
 4. Berapa lama atau berapa jam karyawan bekerja di Pesantren ?
 5. Upaya apa yang dilakukan pesantren untuk memberikan kepuasan pada karyawan pesantren ?
- B. Pekerjaan karyawan (guru = ngajar, admin/staff= ngantor)
 1. Bagaimana pembagian tugas kerja ?
 2. Berapa jam tugas dalam sepekan?
 3. Apakah penetapan karyawan diajukan atau ditugaskan SDM ?
 4. Apakah tugas karyawan sesuai dengan latar belakang pendidikan?
 5. Apakah karyawan diberikan SOP dalam bekerja / memahamikh karyawan dari SOP yang diberikan ?
- C. Sistem Gaji
 1. Bagaimana sistem penggajian di Pesantren ?
 2. Bagaimana mekanisme atau perhitungan yang ditetapkan dalam gaji karyawan ?
 3. Apakah selama ini ada keluhan dari karyawan terkait sistem gaji ?
 4. Kapan waktu dalam melakukan gajian ?
 5. Apakah ada dampak dari sistem gaji yang digulirkan ?
- D. Kesejahteraan karyawan
 1. Apakah pesantren memperhatikan kesejahteraan karyawan ?
 2. Apakah ada program kesejahteraan?
 3. Bagaimana menurut anda tentang tingkat kesejahteraan karyawan pesantren ?
 4. Apakah ada jaminan Kesehatan ?
 5. Apakah anda memberikan uang makan pada karyawan berapa jumlahnya ?

6. Apakah anda memberikan transport ? berapa nominal satu hari ?
 7. Apakah anda memberikan jaminan pendidikan bagi karyawan ?
- E. Supervisi Atasan
1. Apakah ada pembinaan untuk guru/karyawan ?
 2. Berapa kali melakukan supervisi pada karyawan ?
 3. Bagaimana prosedur komunikasi antara pimpinan dengan karyawan ?
 4. Apakah ada penghargaan yang diberikan untuk karyawan ?
- F. Promosi
1. Apakah di pesantren ada jadwal untuk promosi ?
 2. Apakah frekwensi promosi karyawan yang ada sekarang sudah tepat?
- G. Interview dengan karyawa Pesantren Terpadu Darul Qur'an
1. Sejak kapan Anda bekerja di sini ?
 2. Mengapa anda bekerja disini ?
 3. Apakah anda sudah puas bekerja di DQ ?
 4. Apakah pekerjaan sekarang sesuai dengan latar belakang pendidikan ?
 5. Sudah memahami SOP yang sudah diberikan ?
 6. Berapa jam anada bekerja dalam satu pekan ?
 7. Apakah sering bosan dalam pekerjaan ?
 8. Bagaimana menurut anda sistem gaji di Pesantren ini ?
 9. Apakah anda keberatan dengan sistem gaji yang diterapkan ?
 10. Apakah penghasilan anda sudah memenuhi kebutuhan anda ?
 11. Bagaimana komunikasi yang dilakukan pimpinan dan anda dalam menyelesaikan masalah ?
 12. Apakah pimpinan melakukan supervisi ?
 13. Apakah pimpinan memberikan penghargaan kepada bawahan dalam setiap pekerjaan?
 14. Apa rekan kerja selalu memberi nasehat, dukungan dan membantu dalam menghadapi kesulitan pekerjaan ?
 15. Menurut anda apakah karyawan pesantren diberikan kesempatan yang sama untuk promosi ?
 16. Apakah prekwensi waktu promosi untuk karyawan sudah tepat ?
 17. Upaya apa yang dilakukan anda untuk meningkatkan kepuasan kerja ?

Lampiran 3

Hasil Wawancara Dengan Responden Mengenai Kepuasan Kerja Karyawan Pesantren Terpadu Darul Qur'an Mulia dalam Perspektif Al-Qur'an

Nama Guru/Pegawai : ir. Zamah Sari
 Jenis Kelamin : Laki-laki
 Usia : 55 tahun
 Lama Bekerja : 4 th (2015)
 Jabatan : Staf Admin
 Hari/Tanggal : Kamis/03 Oktober 2019
 Tempat : Kantor Admin Pesantren
 Pukul : 14.35 s/d 15.50 WIB

NO	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apakah anda sudah merasa puas bekerja di Pesantren DQM ?	Jika diurutkan 1-100 sekitar 80%, dirasakan puas.
2.	Apa yang membuat anda merasa puas bekerja di Pesantren DQM ?	karena lingkungan kerja,(mungkin bisa saya sampaikan bahwa ini adalah kantor terbaik yang ada di DQ karena kantornya selalu bersih tdk banyak numpuk buku dll
3.	Apakah tugas saat ini sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan, kemampuan dan keahlian yang dimiliki ?	meskipun latar belakang pendidikan saya belum sesuai, namun kemampuan dan keahlian dibidang komputer, bisa lah, dulu kuliahnya jurusan teknik komputer bisa mumpuni dalam pekerjaan,
4.	Apakah anda memahami SOP dan Jobdes sebagai Pendidik/Tenaga Pendidik	Ada dan faham , tapi tidak secara tertulis, semua data berbasis IT
5.	Siapa yang mengajukan tugas jadi admin? Berapa jam anda bekerja dalam sepekan ?	ini bukan permintaan tapi memang ketika awal masuk melamar admin kantor dan amanahnya diadmin, tugas di admin 40 jam dalam sepekan
6.	Apakah anda sering bosan terhadap pekerjaan yang dilakukan saat ini ?	Jika pekerjaan inti tidak bosan, selama ini nikmatilah apa yang saya kerjakan diusia saya yang sekarag sudah 55 tahun, pasti berbeda dengan pekerjaan

		ditempat sebelumnya , he he...
7.	Bagaimana tentang gaji yang diterima sekarang ?	Alhamdulillah cukup, dzah
8.	Apakah dengan gaji anda sudah memenuhi kebutuhan anda?	Jika melihat kebutuhan gaji sebarangpun tidak akan cukup, untuk sekarang Alhamdulillah cukup bahkan gaji saya lebih besar jika dihitung dengan semua tunjangan yang diberikan tiap bulannya, coba, keluarga saya keluarga besar anak saya enam jika makan saja kita hitung sekali makan Rp.10.000 dikali 3 kali makan dikali jumlah keluarga saya jadi 8 dengan saya dan istri saya , berapa jika diuangkan ? trus biaya pendidikan anak-anak saya yang sekolah di Dq bisa lebih dari 3 jutaan sebulan. Walaupun ada kebijakan perbedaan diinsentif kegiatan ,bisa menutupilah , mungkin gaji saya paling besar kali ya, jika semua tunjangan di uangkan , belum BPJS dan hari tuaAlhamdulillah dzah
9.	Menurut anda apakah karyawan di Pesantren diberikan kesempatan yang sama untuk promosi ?	ada
10.	Apakah prestasi yang baik menghasilkan adanya promosi jabatan untuk karyawan ?	iya
11.	Apakah Frekwensi waktu promosi untuk karyawan sudah dirasakan tepat?	Belum, karena penempatan sesuai kebutuhan
12.	Apakah anda diberikan kesempatan oleh pesantren untuk meningkatkan karier ?	Saya pernah mau dipindahkan kerjanya ke kantor yayasan atau dimutasikan ke DQ2 oleh yayasan, untuk membantu pengadministrasian, namun saya masih dipertahankan oleh pimpinan untuk tetap di Dq1 , saya mah ikut aja , saya masih dipertahankan disini mungkin saya masih dibutuhkan, tugas saya hanya taat dan laksanakan.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Fitriah, lahir di Sukabumi, Jawa Barat, pada tanggal 22 September 1980, adalah putri ke 5 dari 13 bersaudara, dari pasangan Bapak Wastu (alm) dan Ibu Manah. Menyelesaikan pendidikan SDN 06 Cibadak Kota Sukabumi pada tahun 1993, MTS Cibadak Sukabumi lulus tahun 1996, MAN Cibadak Sukabumi lulus tahun 1999.

Pada tahun 2000 melanjutkan studi PGSD selama 2 tahun lulus tahun 2002 bersamaan dengan studi PGSD studi S1 Jurusan PAI di STAI Sukabumi lulus tahun 2004.

Mengawali pengabdian di dunia pendidikan formal sebagai guru TK IT Al-Ummah Sukabumi (2000-2002) , guru SD IT Al-Ummah Sukabumi (2000 – 2008), guru PAUD Aster Sukabumi (2004 – 2008), Dosen PGTK STAI Sukabumi (2004-2007), guru SDIT Darul Qur'an (2009-2010), Kepala SDIT Darul Qur'an (2011-2018), dan Wakil Manager SDM di Yayasan Darul Qur'an Mulia mulai Juli 2018 sampai dengan sekarang.