

MOTIVASI PEGAWAI DALAM MENGEMBANGKAN PESANTREN (Studi Kasus di Pondok Pesantren Fajar Dunia Cileungsi Bogor)

Lita Gunawati *1

Abstract : *The objective of this research is to gain a deep understanding of the motivation employee in developing boarding school at Fajar Dunia. This research is a case study method. The validity of qualitative data obtained through the extension of time doing research and triangulation of data collection techniques and data sources in the field. The result show: 1) Goal setting in Fajar Dunia Boarding School began from making vision and mission through the challenging and specific goal to improve individual and job performance. To make it sure, superior always giving feedback to subordinates to know that the things is on the track to reach the goal. 2) Empowerment was done with formally program such training to improve self actualization, beside that the greater autonomy always be given to subordinates with many cases such sharing power and belief, making decision, and provide the tools so that the employee can more fully use their potential, thus satisfying higher-level for achievement, recognition, and self-actualization 3) Reward include extrinsic and intrinsic. Extrinsic reward are given by a manager such pay increases, bonuses, incentive, etc, with equitable system and related to a specific level of job performance. Intrinsic reward are the satisfactions an employee receives in the process of performing a particular action such completion, and achievement. Both of thus rewards are a potential barrier to work motivation in receiving organizational goal.*

Keywords: *Goal Setting, Empowerment, Reward*

PENDAHULUAN

Keberhasilan sebuah organisasi sangat didukung oleh beberapa faktor, salah satunya adalah motivasi. Motivasi menjadi kata kunci untuk sebuah kesuksesan. Sukses berarti dapat meraih apa yang dicita-citakan, diharapkan, dan diimpikan baik oleh individu ataupun oleh lembaga. Motivasi erat kaitannya dengan kekuatan yang muncul dari dalam ataupun dari luar diri seseorang yang dapat membangkitkan semangat dan ketekunan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan.

Kata motivasi ini pula yang peneliti temukan di sebuah Pondok Pesantren Fajar Dunia, dibilangan Cileungsi, Bogor, Jawa Barat. Sebuah pesantren yang berdiri tegak karena sebuah perjuangan yang dimulai dari titik nol. Dahulunya hanyalah lahan kosong seluas ± 3 hektar, yang ditumbuhi pohon-pohon tinggi dan besar, hanya ada masjid dan beberapa bangunan. Tidak ada santri, tidak ada guru, tidak ada konsep, terlebih dana yang memadai. Dengan posisinya yang berada di pedesaan, akses jalan yang buruk, membuat santri yang mendaftar di pesantren ini hanyalah 8 (delapan) orang disaat-saat pembukaan pertama kalinya. Terlebih jika ditinjau dari segi geografis, perekonomian, sosial serta budayanya. Pondok Pesantren Fajar Dunia berada ditengah perekonomian masyarakat menengah kebawah. Sebagian besar hanya berprofesi sebagai petani, tukang ojek, buruh pabrik, dan penganyam, yang notabene kurang mengedepankan pendidikan.

Inilah rahasia besar dari sebuah kata yang bernama motivasi, yang mempunyai kekuatan dan energi besar untuk merubah sesuatu yang pada awalnya tidak mungkin untuk dilakukan, menjadi sangat mungkin untuk dilakukan, yang mulanya mustahil

*Guru Pondok Pesantren Fajar Dunia

untuk dicapai, menjadi sangat mudah untuk diraih. Bahwa ternyata, keberhasilan yang diterimanya saat ini adalah bentuk konsistensinya dalam mempertahankan, memelihara, membangkitkan, menumbuhkembangkan dan meningkatkan motivasi pegawai yang ada di Pondok Pesantren Fajar Dunia.

Proses peningkatan kinerja pegawai baik secara individu maupun kelompok sangat terlihat di lapangan. Mulai dari adanya target, tujuan-tujuan yang menantang, adanya batasan waktu, standar kualitas, serta *feedback* yang diberikan pimpinan. Keterlibatan pegawai dalam penetapan tujuan baik yang berhubungan dengan pihak SMP, pihak SMA, Lembaga Al-Qur'an, Lembaga Bahasa, Lembaga Kitab Salaf dan lembaga-lembaga lainnya sangat jelas terlihat. Seluruh pihak terkait dan duduk bersama-sama saling bertukar pikiran, menyampaikan ide, dan akhirnya memutuskan tujuan yang akan dilaksanakan pada tahun berjalan.

Pesantren Fajar Dunia juga memberikan keleluasaan bagi pegawainya dalam berbagai kesempatan yang bisa membangkitkan kinerja. Seperti pendelegasian wewenang, pembagian kekuasaan juga kepercayaan dalam pengambilan keputusan. Tidak hanya itu, kegiatan-kegiatan yang dapat menumbuhkan bakat, minat, potensi, dan kreatifitas sangat intens dilakukan, seperti pelatihan, seminar, workshop dan juga MGMP. Prinsipnya adalah guru di Pesantren Fajar Dunia tidak hanya dituntut untuk mengajar, namun juga harus terus belajar untuk meningkatkan keefektifan diri demi meraih cita-cita dan tujuan organisasi.

Di samping itu, segala bentuk penghargaan untuk menumbuhkembangkan semangat, serta kepuasan kerja diberikan kepada para pegawai. Baik dalam bentuk internal maupun eksternal. Penghargaan bersifat rutin misalnya, kenaikan gaji berkala, gaji pokok, tunjangan jabatan, tunjangan masa kerja, bantuan pengasuh, beasiswa pendidikan, bonus prestasi, insentif dan lain sebagainya yang berbentuk materi. Sementara penghargaan jangka panjang ada umrah dan haji bagi semua pegawai disetiap level beserta pasangannya baik suami/istri. Namun di satu sisi, kepuasan para pegawai juga dirasakan dalam bentuk penghargaan yang non materi atau intrinsik. Seperti misalnya, kepuasan dalam menyelesaikan pekerjaan (*completion*) mencapai eksistensi diri (*achievement*), keakraban antara pimpinan dan bawahan, suasana kerja yang menyenangkan, waktu kerja yang tidak mengekang yang dapat menimbulkan kenyamanan dalam bekerja.

Dengan demikian, setelah memperhatikan fenomena yang terjadi, peneliti tertarik untuk melihat, menggambarkan dan menganalisis motivasi pegawai yang ada di Pesantren Fajar Dunia. Khususnya yang terkait dengan penetapan tujuan, pemberdayaan dan penghargaan.

Dengan demikian, judul yang sesuai untuk tesis ini adalah **Motivasi Pegawai dalam Mengembangkan Pesantren Studi Kasus di Pondok Pesantren Fajar Dunia Cileungsi Bogor.**

Motivasi Pegawai

Motivasi pegawai memiliki posisi sentral dalam keberhasilan sebuah organisasi. Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa motivasi pegawai yang tinggi berbanding lurus dengan tampilan organisasi dan keuntungan yang dihasilkannya. Keterkaitan ini terlihat karena motivasi akan mendorong usaha seseorang untuk mengerahkan segala daya kekuatannya agar mencapai pemenuhan kebutuhan yang diinginkannya. Seperti pendapatnya Robbins (2013:458) berikut ini: *“motivation refers to the process by which a person’s effort are energized, directed, and sustained toward attaining a goal. This definition has three key elements; energy, direction, and persistence”*. Motivasi berkaitan erat dengan sebuah proses dimana usaha seseorang didorong, diarahkan dan dikerahkan untuk mencapai tujuan. Definisi ini memiliki tiga elemen kunci yaitu, energi, arah dan ketekunan. Ketiga elemen ini akan mendorong pegawai untuk terlibat dalam berbagai aktivitas organisasinya. Seperti pendapat Dessler (2001:321), *“motivation can be defined as the intensity of a person’s desire to engage in some activity”*. Motivasi bisa didefinisikan sebagai intensitas keinginan seseorang untuk terlibat dalam berbagai kegiatan. Namun secara umum, beberapa pendapat tentang motivasi, dikategorikan menjadi tiga seperti dalam Daft (2010:374), yaitu: *“perspektif isi, perspektif proses dan perspektif penguatan”*.

Disebut perspektif isi, karena menekankan pada pembahasan tentang kebutuhan-kebutuhan manusia dan bagaimana kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat dipenuhi di tempat kerja. Kebutuhan ini akan berubah menjadi dorongan internal yang memotivasi perilaku tertentu dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Teori yang populer untuk perspektif isi diantaranya adalah *Maslow’s hierarchy need, Herzberg Dual Factor, Teori ERG Clayton Alderfer, Mc Clelland* dan lain sebagainya.

Sedangkan dalam perspektif proses teori motivasi disebutkan karena lebih memperhatikan pada proses munculnya suatu ide pemikiran yang akan mempengaruhi tingkah laku. Teori ini menjelaskan bagaimana seseorang mencari dan berusaha mendapatkan penghargaan dalam lingkungan pekerjaannya. Diantara beberapa teori yang mendukung hal ini adalah *Locke’s Goal Setting Theory, Adam’s Equity Theory dan Vroom’s Expectancy Theory*.

Dengan demikian, dapat disintesis bahwa motivasi adalah sebuah dorongan, energi dan arah yang dilakukan seseorang untuk mencapai tujuan. Hal-hal yang menjadi bagian dari motivasi adalah (1) penetapan tujuan (*goal setting*) termasuk perspektif proses dalam motivasi, yang akan mengarahkan pegawai untuk banyak berbuat yang terbaik sesuai tujuan organisasi, (2) pemberdayaan (*empowerment*) menjadi bagian dari pemenuhan kebutuhan tingkat tinggi dalam motivasi pegawai, (3) penghargaan (*reward*) termasuk dalam teori keadilan, akan membuat pegawai berusaha lebih giat lagi jika mereka tahu akan mendapatkan kesempatan yang adil dalam mendapatkan *reward*

Penetapan Tujuan

Penetapan tujuan adalah proses peningkatan prestasi kerja individu dan kelompok yang dinyatakan dalam bentuk sasaran, batas waktu, atau standar kualitas. Lebih jelasnya lagi, sebuah teori menyatakan bahwa, menugaskan pegawai dengan tujuan yang spesifik dan sulit akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi, dibandingkan tanpa tujuan, tujuan yang mudah, atau hanya lakukan yang terbaik. Selain itu, penetapan tujuan juga merupakan proses menentukan tujuan, ataupun target, yang banyak melibatkan pimpinan dan bawahannya bekerja bersama-sama

untuk merancang masa depan dalam jangka waktu tertentu. Jadi, tujuannya bukan hanya sekedar “apa” tetapi juga “bagaimana” mencapainya dan “siapa” yang melakukannya. Colquitt/LePine/Wesson (2009:187) menjelaskan, “*goal setting theory views goals as the primary drivers of the intensity and persistence of effort. Goals are defined as the objective or aim of an action and typically refer to attaining a specific standard of proficiency, often within a specified time limit.*” Teori penetapan tujuan menggambarkan bahwa tujuan sebagai pengarah utama terhadap intensitas dan kegigihan usaha. Tujuan didefinisikan sebagai sasaran atau maksud dari tindakan untuk mencapai standar keahlian yang jelas, juga dalam waktu yang terbatas. Sebagaimana ungkapan Carlene Cassidy dan Robert Kreitner (2010:218), “*goal setting is the process of improving individual or group job performance with formally stated objectives, deadlines, or quality standards*”. Penetapan tujuan adalah proses peningkatan prestasi kerja individu dan kelompok yang dinyatakan dalam bentuk sasaran, batas waktu, atau standar kualitas. Lebih jelasnya lagi, sebuah teori menyatakan bahwa menugaskan pegawai dengan tujuan yang spesifik dan sulit akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi, dibandingkan tanpa tujuan, tujuan yang mudah, atau hanya lakukan yang terbaik. Seperti ungkapan Colquitt/LePine/Wesson (2009:189) berikut ini, “*a difficult goal is one that stretches employee to perform at their maximum level while still staying within the boundaries of their ability*”. Tujuan yang sulit adalah satu hal yang dapat membentangkan pegawai untuk menampilkan kemampuan maksimal mereka dan masih berada dalam batas kemampuan mereka.

Senada dengan hal di atas Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2013:464) menjelaskan, “*goal setting theory, which says that specific goals increase performance and that difficult goals, when accepted, result in higher performance than do easy goals*”. Teori penetapan tujuan, mengatakan bahwa tujuan yang spesifik akan meningkatkan kinerja dan tujuan yang sulit, ketika diterima, menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada mengerjakan pekerjaan yang mudah. Penetapan tujuan yang baik, tidak hanya ditentukan oleh pimpinan saja, tetapi juga melibatkan para bawahannya. Ini sangat dimaklumi, karena tujuan yang dicetuskan secara bersama-sama akan menggugah *passion* yang dimiliki oleh masing-masing anggota untuk meraihnya. Sebagaimana definisi yang dikemukakan James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly (1997:165), “*goal setting is the process of establishing goals. In many cases, it involves superior and subordinate working together to set subordinate’s goals for specified period of time.*” Penetapan tujuan adalah proses menentukan tujuan. Yang banyak melibatkan pimpinan dan bawahannya bekerja bersama-sama untuk merancang tujuan dalam jangka waktu tertentu. Jadi, tujuannya bukan hanya sekedar “apa” tetapi juga “bagaimana” mencapainya dan “siapa” yang melakukannya. Definisi lain diterangkan Ivancevich, Konopaske, Matteson (2008:126) menjelaskan, “*Locked proposed that goal setting is a cognitive process of some practical utility*”. Locked mengemukakan bahwa penetapan tujuan adalah proses kognitif dari sebagian kegunaan praktis. Maksudnya adalah, kesadaran individu terhadap pentingnya sebuah tujuan menjadi hal yang menentukan terwujudnya tujuan itu sendiri. Seperti halnya ungkapan Ivancevich, Konopaske, Matteson (2008:126), “*goal setting theory places specific emphasis on the importance of conscious goals in explaining motivated behavior*”. Teori penetapan tujuan menempatkan penekanan yang spesifik terhadap pentingnya kesadaran tujuan dalam menjelaskan perilaku motivasi. Di samping itu, tujuan yang telah ditetapkan dan diterima oleh pegawai, tidak serta merta berhenti pada titik tersebut. Namun, tugas yang terberat bagi pimpinan adalah harus terus memantau dan memberikan umpan balik kepada bawahannya. Dengan demikian, para pegawai akan mengetahui, sejauh mana kemajuan yang telah dicapainya selama

ini. Ketika hal itu sudah dilakukan oleh seorang pimpinan, maka proses memotivasi itu akan muncul dengan sendirinya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penetapan tujuan adalah sebuah proses meningkatkan kinerja individu dan kelompok, yang dinyatakan dengan target yang jelas, batasan waktu, dan standar kualitas. Disertai pula adanya keterlibatan pimpinan dan bawahan. Selain itu, tujuan yang dapat menggugah semangat adalah tujuan yang menantang, sulit dan spesifik yang disertai dengan *feed back* dari atasan, sehingga dapat jelas terlihat kemajuan yang dicapai oleh bawahannya.

Pemberdayaan

Pemberdayaan adalah pendekatan motivasional yang melekat: ini menumbuhkan rasa keefektifan diri sehingga memungkinkan pegawai menggunakan potensi mereka dengan penuh. Hal itu juga akan memberikan kepuasan prestasi tingkat tinggi, rasa dihargai dan kesempatan mengaktualisasikan diri. Richard L. Daft (2010:523) menjelaskan "*empowerment is power sharing, the delegation of power or authority to subordinates in an organization*". Pemberdayaan adalah pembagian kekuasaan, ataupun pendelegasian wewenang kepada bawahan dalam sebuah organisasi. Pemberdayaan merupakan bentuk inovasi terbaru dalam motivasi, yang dapat memenuhi kebutuhan tingkat tinggi para pegawai, bahkan melebihi kekuatan dari sekedar memberikan penghargaan dalam bentuk pembayaran. Sebagaimana ungkapan Gary Dessler (2001:341), "*empowering is inherently a motivational approach: it boosts feeling of self efficacy and enables employees to more fully use their potential, thus satisfying higher-level for achievement, recognition, and self-actualization.*" Pemberdayaan adalah pendekatan motivasional yang melekat: ini menumbuhkan rasa keefektifan diri memungkinkan pegawai menggunakan potensi mereka dengan penuh, itu juga akan memberikan kepuasan prestasi tingkat tinggi, penghargaan, dan aktualisasi diri.

Jadi, dalam pemberdayaan tidak hanya sekedar memberikan kewenangan, tetapi juga alat dan informasi yang jauh lebih besar, yang dibutuhkan pegawai untuk melakukan pekerjaan mereka, agar kepercayaan diri tumbuh sehingga menampilkan pekerjaan dengan efektif. Dalam artian, keleluasaan dalam mendapatkan itu semua, juga dinamakan dengan pemberdayaan. Definisi inipun diperkuat oleh John W. Newstrom (2000:181) berikut ini, "*empowerment is any process that provides greater autonomy to employees through the sharing of relevant information and the provision of control over factors affecting job performance.*" Pemberdayaan adalah sebuah proses yang menyediakan kewenangan lebih besar kepada pegawai melalui pemberian informasi yang relevan dan pengawasan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi. Dari definisi di atas, ditegaskan bahwa pemberdayaan yang diberikan pimpinan, bukan berarti mempercayakan pegawai 100%, tetapi perlu juga *control* terhadap kinerja pegawai.

Pemberdayaan adalah pembagian kekuasaan ataupun wewenang kepada pegawai yang lebih rendah (berpengetahuan) untuk mengambil keputusan, keleluasaan dalam mendapatkan informasi dan alat, serta kesempatan untuk mengekspresikan talenta, *skill* dan pengetahuan, sehingga dapat menumbuhkan efektifitas diri dan memaksimalkan potensi yang dimiliki. Dengan adanya pemberdayaan, maka akan memiliki manfaat baik bagi organisasi maupun individu itu sendiri.

Penghargaan

Gibson (2006:183) menjelaskan, *“the rewards must be valued by the person, and they must be related to a specific level of job performance”*. Penghargaan harus bisa bernilai bagi seseorang, dan harus berkaitan dengan level tertentu dalam prestasi kerja. Maksudnya adalah agar penghargaan yang diberikan oleh organisasi dapat memenuhi kebutuhan pegawainya. Jika melihat kategori umum di atas, maka secara rinci beberapa teori mengatakan bahwa penghargaan terdiri dari dua macam, intrinsik dan ekstrinsik. Sebagaimana penjelasan Daft (2010:506) berikut ini, *“reward are of two type: intrinsic and extrinsic. Intrinsic rewards are the satisfactions a person receives in the process of performing a particular action. Extrinsic rewards are givens by another person, typically a manager, and include promotions, pay increases, and bonuses.* Penghargaan intrinsik adalah kepuasan yang seseorang terima dalam sebuah proses penampilan tindakan tertentu. Sementara penghargaan ekstrinsik diberikan oleh orang lain khususnya dari manajer dalam bentuk promosi, kenaikan gaji, dan bonus. Pendapat di atas juga diperkuat James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly (1992:182) yaitu, *“extrinsic reward are rewards external to the job, such as pay, promotion, or fringe benefit; intrinsic rewards are those that are part of the job itself, such as the responsibility, challenge, and feedback characteristic of the job.”* Penghargaan ekstrinsik adalah penghargaan eksternal terhadap sebuah pekerjaan seperti pembayaran, promosi, atau tunjangan tambahan. Penghargaan intrinsik adalah bagian dari pekerjaan itu sendiri seperti tanggung jawab, tantangan dan karakteristik umpan balik pekerjaan.

Penghargaan adalah segala bentuk yang bernilai bagi pegawai, baik intrinsik maupun ekstrinsik. Penghargaan intrinsik berarti segala hal yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri yang menimbulkan kepuasan pegawai seperti, penilaian kinerja yang menyenangkan, penugasan kerja yang menarik, keramahan teman sejawat, perubahan waktu kerja yang disukai, karakteristik *feed back* terhadap pekerjaan, dan status sosial yang diberikan organisasi. Sementara itu, penghargaan eksternal bersumber dari kepuasan yang diberikan oleh organisasi baik dalam bentuk pembayaran, promosi, bonus, kenaikan upah dan tunjangan tambahan. Kedua penghargaan ini, sangat bermanfaat bagi peningkatan motivasi pegawai. Helen Deresky (2008:280) mengatakan, *“incentives and reward are integral part of motivation in a corporation”*. Insentif dan penghargaan adalah bagian dari motivasi dalam sebuah perusahaan. Dalam kategori umum penghargaan dibagi menjadi lima, *“rewards usually fall into five categories; financial, social, status, job content, career, professional”*. Kategori tersebut adalah, keuangan, sosial, pangkat, kepuasan kerja, karir dan keahlian. Hal ini diperkuat pendapat Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2013:500), *“a reward can be anything that a person values such as money, favorable performance appraisals, promotions, interesting work assignment, friendly colleagues, and preferred work shifts or sales territories.”* Sebuah penghargaan bisa menjadi apapun yang orang nilai seperti, uang, penilaian kinerja yang menyenangkan, promosi, penugasan kerja yang menarik, teman sejawat yang ramah, perubahan waktu kerja yang disukai atau daerah penjualan.

Sebuah penghargaan bisa menjadi apapun yang orang nilai seperti, uang, penilaian kinerja yang menyenangkan, promosi, penugasan kerja yang menarik, teman sejawat yang ramah, perubahan waktu kerja yang disukai atau daerah penjualan.

METODE

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus dari Robert K. Yin (2009:66) dengan beberapa tahapan yaitu *plan, design, prepare, collect, analysis, share*. Latar penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren

Fajar Dunia Cileungsi Bogor, sebuah pesantren modern yang berhasil berkembang, meski berada di daerah desa tertinggal. Adapun *grand tour observation* yang dilakukan selama 5 bulan, sejak bulan Juni 2013 - Oktober 2013. Sedangkan penelitian yang dilakukan mulai bulan November 2013 - Februari 2014. Pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa kriteria, yaitu : (1) Kredibilitas; merupakan salah satu ukuran tentang kebenaran data yang dikumpulkan, dimana dalam penelitian kualitatif disebut dengan validitas internal. Kredibilitas dalam penelitian kualitatif menggambarkan kecocokan konsep peneliti dengan konsep yang ada pada informan atau nara sumber. Untuk mencapai hal tersebut, berikut ini tahapan-tahapan yang dilakukan: a) Perpanjangan pengamatan; kegiatan ini akan memberikan banyak manfaat seperti menguji ketidakbenaran informasi, membangun kepercayaan subjek, sekaligus guna memastikan apakah konteks itu dipahami dan dihayati atau tidak. Peneliti juga akan terjun ke lapangan dalam waktu yang cukup lama yaitu selama 4 bulan mulai dari November -Februari 2014. Selama kurun waktu tersebut peneliti akan mencoba mendeteksi dan memperhitungkan distorsi (memutarbalikkan fakta) yang mungkin mengotori data. Agar data yang terkumpul benar-benar valid; b) Ketekunan peneliti, Keajegan pengamatan berarti mencari secara konsisten interpretasi data dengan berbagai cara. Melalui proses analisis yang konstan atau *tentative*. Ketekunan pengamatan ini akan memperdalam faktor-faktor yang menonjol yang sesuai dengan fokus penelitian. Melalui teknik ini juga peneliti akan mencoba terlibat langsung terhadap kegiatan-kegiatan yang ada, c) Triangulasi, Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data dengan membandingkan data-data yang terkumpul, baik dari segi teknik sumber data maupun teorinya. Adapun beberapa jenis triangulasi yang peneliti gunakan adalah sebagai berikut : Triangulasi sumber, berarti membandingkan dan mengecek derajat kepercayaan suatu informasi yang berasal dari informan. Dalam hal ini pengasuh pesantren, kepala sekolah dan para guru, serta pihak luar yang terkait seluruh unsur ini harus dicek agar data yang terkumpul benar-benar valid. Triangulasi metode, membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda. Seperti membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara. Triangulasi teori, kegiatan ini disebut dengan penjelasan banding (*reveal explanation*) dengan beberapa teori, kemudian dianalisis dengan menggunakan logika berpikir induktif; d) Mengadakan pengecekan anggota (*member check*), Kegiatan ini dilakukan pada setiap akhir wawancara terhadap topik-topik tertentu, selanjutnya dilakukan penyimpulan secara bersama-sama, sehingga dapat dihindari kesalahan persepsi antara peneliti dengan sumber data. Selanjutnya, setelah transkrip wawancara selesai dilakukan pengecekan oleh informan yang bersangkutan. (2) Tranferabilitas, Tranferabilitas sebagai kriteria yang menegaskan bahwa hasil penelitian dapat diaplikasikan ke dalam konteks dan tempat yang memiliki tipologi yang sama. Peneliti melihat sejauh mana temuan penelitian dapat digunakan organisasi yang berbeda, tetapi dalam peristiwa yang sama dengan melakukan pendeskripsian secara menyeluruh dan rinci terhadap peristiwa-peristiwa yang diamati baik perilaku subjek, latar, waktu dan data pendukung lainnya. (3) Dependabilitas, dalam kegiatan dependabilitas ditujukan untuk melihat sejauh mana kualitas proses dalam mengkonseptualisasikan penelitian, pengumpulan data, interpretasi temuan dan pelaporan hasil. Dependabilitas disebut sebagai reliabilitas, yaitu: apabila orang lain dapat mengulangi atau merefleksikan proses penelitian tersebut. (4) Konfirmabilitas, Konfirmabilitas merupakan kegiatan yang dilakukan untuk memeriksa hasil temuan dengan data pendukungnya, yakni dengan mencocokkan hasil-hasil temuan dengan data yang diperoleh dari lapangan yang terekam dalam catatan lapangan, transkrip

wawancara dan hasil pengkajian dokumen. Adapun langkah-langkah pokok yang dilakukan dalam kegiatan ini, adalah: memeriksa kembali temuan secara berulang-ulang dan mencocokkan temuan dengan data yang mendukungnya.

TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari aspek sosial, pesantren Fajar Dunia berada di pedesaan, tepatnya di Kampung Palasari Timur No 50 Rt 21/10 Desa Mampir Cileungsi Bogor Jawa Barat. Dengan taraf perekonomian masyarakat sekitar yang tergolong menengah ke bawah, karena notabene berprofesi sebagai buruh pabrik, petani, penganyam, tukang ojek dan sebagainya. Sementara dari aspek budaya, sebagian besar masyarakat yang ada berasal dari suku Sunda, baik adat istiadatnya, tata bahasa, dan kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan.

Dari sisi geografis, pesantren ini berada \pm 7 km dari jalan utama perbatasan antara Cileungsi-Jonggol. Di depan Pesantren terhampar perkebunan kelapa sawit seluas \pm 80 hektar milik Yayasan Purna Bhakti Taman Buah Mekar Sari. Sisi belakang, kiri dan kanan terdapat permukiman penduduk yang dibatasi pagar pemisah antara pesantren dengan rumah-rumah penduduk. Secara demografi, lokasi sekitar tempat penelitian dikelilingi oleh permukiman penduduk yang tidak padat, karena luas desa yang berjumlah 601,479 hektar hanya beranggotakan 9772 jiwa, 2774 kepala keluarga, 4867 laki-laki dan 5105 perempuan. Kondisi tersebut di atas, terbagi menjadi 5 (lima) Dusun yaitu Mampir Barat, Mampir Timur, Malingping, Peundeuy, dan Palasari, termasuk didalamnya terdapat 46 RT dan 16 RW. Data ini peneliti dapatkan dari Kantor Desa Mampir. Adapun kondisi internal yang ada akan peneliti jelaskan mulai dari sisi historis, kondisi santri, guru, sarana prasarana, program unggulan, visi misi dan struktur organisasi. Masing-masing informasi tersebut akan peneliti uraikan pada bagian berikut ini : Dilihat dari aspek historisnya, Fajar Dunia telah berdiri sejak 21 Mei 2002, tepatnya 12 tahun yang lalu. Diawal pendirian, tidak banyak santri yang berminat belajar di pesantren ini. Hanya terdapat 2 santri SMP dan 6 santri SMA. Tidak maksimalnya jumlah santri tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya: akses jalan serta lokasi yang berada di ujung desa, kesiapan sarana dan prasarana, SDM yang belum memadai, dan berbagai faktor lainnya. Namun demikian, seiring dengan perbaikan dibidang-bidang inti seperti sarana prasarana, kurikulum, tenaga pendidik, kegiatan belajar mengajar dan lain sebagainya, membuat Pesantren Fajar Dunia berhasil berkembang

Penetapan Tujuan

Berdasarkan temuan peneliti dalam proses pengambilan data, peneliti mengetahui bahwa penetapan tujuan yang ada diawali dari perumusan visi dan misi untuk jangka waktu 5 tahun. Penentuan visi dan misi ini, sebagai sebuah perencanaan untuk menentukan apa, mengapa, bagaimana, siapa dan kapan semua kegiatan ini harus dilakukan. Temuan ini sejalan dengan pendapat Dyck (2009 :233) "*settings goals and making plans are the two basic components of the planning function*".

Setelah visi dan misi tersebut ditetapkan, kemudian dijabarkan menjadi tujuan tahunan kepada bidangnya masing-masing. Lalu dituangkan menjadi beberapa program kegiatan. Baik untuk SMP, SMA dan Kepesantrenan (Al-Qur'an, Bahasa, Kitab Salaf).

Perumusan visi dan misi ini tidaklah melibatkan semua guru, melainkan hanya beberapa orang saja yang memiliki otoritas dalam menentukan kebijakan strategis. Seperti pengasuh, kepala sekolah, kepala kepesantrenan dan kepala masing-masing program. Namun pada akhirnya, akan disosialisasikan kepada semua stakeholder yang ada. Hal ini untuk menciptakan sinergi antara satu dengan yang lainnya dalam mencapai tujuan.

Temuan selanjutnya tentang penetapan tujuan adalah, Pimpinan Fajar Dunia selalu memberikan tugas-tugas yang menantang kepada pegawainya. Artinya tugas tersebut bukanlah tugas yang standar (*outstanding*), atau mudah untuk dicapai, namun sebuah tugas yang cukup sulit sehingga menumbuhkan potensi yang dimiliki. Seperti misalnya, target hafalan Al-Qur'an 1,5 juz pertahun, target menghafal 90 bait khulasoh dalam kitab amtsilati, dan target menghafal ekspresi dalam Tiga Bahasa Asing (Arab, Inggris dan Jepang) setiap tiga bulan sekali. Masing-masing target ini harus terpenuhi dengan baik oleh setiap kepala lembaganya masing-masing. Temuan tersebut sangat sejalan dengan pendapat Dyck (2009:451) berikut ini: "*a great deal of research indicates that goals must be both, difficult and specific if they are to motivate high levels of productivity*". Hasil penelitian mengindikasikan bahwa jika perusahaan ingin mencapai produktivitas yang tinggi, maka sebuah tujuan harus mencakup dua hal yaitu sulit dan spesifik.

Selain itu, jika tantangan itu sudah diberikan kepada pegawai maka pimpinan selalu memberikan *feed back*. Untuk menjamin bahwa setiap kegiatan yang berjalan telah sesuai dan sejalan dengan visi dan misi yang ditetapkan. Sebagaimana pendapat informan berikut ini, "bentuknya arahan jika ada yang menyimpang. Ada juga pembinaan secara khusus langsung dari kepala sekolah dan juga pengasuh". Hal ini sejalan dengan pendapat ahli berikut ini Cassidy (2010:291), "*feedback lets the person or group know if things are on track or if corrective action is required to reach the goal*". Umpan balik berguna bagi individu ataupun kelompok agar mengetahui segala sesuatunya berjalan dengan baik, atau berguna, juga sebagai tindakan korektif yang menjadi syarat untuk mencapai tujuan.

Pemberdayaan

Sebagai salah satu implementasi dari pemberdayaan, peneliti menemukan data tentang adanya sebuah kegiatan yang bertujuan untuk mengembangkan potensi diri baik secara akademik maupun akademik, seperti data dari salah seorang informan penelitian berikut ini: "untuk guru yang memiliki kelebihan bahasa Inggris, difasilitasi untuk belajar Bahasa Inggris. Selain itu, ada guru yang minat di Fisika, Ekonomi, Kimia dan sebagainya akan dibiayai untuk kuliah. Ada juga yang dikembangkan sisi ceramah, *public speaking, trainer*. Itu juga point penting. Memang tidak semua guru punya skill komunikasi yang bagus, sehingga Fajar Dunia mengadakan pelatihan-pelatihan tersebut". Hal ini sangat sejalan dengan pendapatnya Cassidy (2010: 342), sebagai berikut: "*.. (1) provide them with training that will enable them to meet the standards, (2) give them knowledge and information. (1) menyediakan pelatihan yang memungkinkan mereka menemukan standar yang jelas, (2) memberikan pegawai pengetahuan dan informasi.*

Dengan adanya pemberdayaan tersebut, para guru yang ada tidak hanya dituntut untuk mengajar, tapi juga harus terus belajar dan mengembangkan segala potensi yang dimiliki. Selain itu, keleluasaan yang diberikan kepada pegawai Fajar Dunia juga sangat terlihat dalam bentuk pendelegasian wewenang, pembagian kekuasaan dan kepercayaan yang diberikan dalam mengambil keputusan. Artinya, *power* yang dimiliki oleh pemimpin bukanlah harga mati yang tidak bisa diganggu gugat. Namun, telah

didelegasikan kepada bawahannya, sesuai dengan potensi dan kapasitasnya masing-masing. Dalam prakteknya dilapangan kondisinya sangatlah dinamis dan fleksibel. Bahkan pemimpin mempercayakan bawahannya untuk memilih siapa personal yang tepat untuk menduduki struktur yang ada. Hingga akhirnya mampu memberikan ruang gerak yang lebih besar kepada pegawai. Realitas di lapangan tersebut, sejalan dengan pendapat ahli Dessler (2001:341), *“empowering employees means giving employees the authority, tools, and information they need to do their job with greater autonomy, as well as the self confidence required to perform the job effectively.* Pemberdayaan berarti memberikan kewenangan, alat dan informasi, untuk melakukan pekerjaan mereka melalui otoritas yang lebih besar, agar sebaik mungkin kepercayaan diri yang dibutuhkan semakin bertumbuh, hingga mampu menampilkan pekerjaan dengan efektif.

Penghargaan

Berdasarkan temuan peneliti dalam proses pengambilan data, peneliti mengetahui bahwa di Fajar Dunia terdapat dua jenis penghargaan yaitu eksternal dan internal. Kedua penghargaan ini telah didapatkan oleh para pegawai, sehingga membuat mereka lebih memilih bertahan di Fajar Dunia, dibandingkan menerima tawaran dari lembaga lain. Dari kedua penghargaan tersebut, peneliti akan membahasnya menjadi dua bagian, yaitu :

1. Penghargaan Eksternal

Adalah penghargaan yang berkaitan dengan apa yang pegawai terima dari pimpinan baik berupa bonus, insentif ataupun tunjangan-tunjangan setiap bulannya. Begitupula yang terjadi dilapangan, para pegawai yang ada di Fajar Dunia telah mendapatkan berbagai jenis penghargaan yang bersifat rutin maupun tidak rutin, seperti gaji pokok, tunjangan jabatan, tunjangan masa kerja, bonus prestasi, bantuan pengasuh, beasiswa pendidikan, bonus jam pengganti, honor jam mengajar, insentif kepanitiaan, dan transport perkehadiran. Selain itu ada THR dan kemudahan mendapatkan pinjaman, serta kenaikan gaji berkala, juga Haji dan Umrah bersama pasangan hidup. Temuan diatas sejalan dengan Daft (2010:506) yang menyatakan bahwa *“extrinsic rewards are givens by another person, typically a manager, and include promotions, pay increases, and bonuses”.* Penghargaan eksternal diberikan oleh orang lain, khususnya manajer seperti promosi, kenaikan gaji dan bonus.

Selain itu, para pegawai mendapatkan hak yang sama untuk mendapatkan penghargaan. Tidak ada kesenjangan sosial dan tidak menimbulkan rasa iri, karena ketetapanannya sudah disosialisasikan secara demokratis kepada semua pegawai. Sistem penggajiannya menggunakan “jam hidup” (khususnya honor mengajar) dalam artian besar maupun kecil, naik ataupun turun, pendapatan yang diperoleh sangat dipengaruhi oleh absensi setiap bulannya. Sementara gaji pokok, jabatan, masa kerja dll bersifat tetap. Ini berarti bahwa Fajar Dunia telah menggunakan prinsip keadilan dalam memberikan penghargaan, yang artinya setiap pegawai mendapatkan perbandingan yang sama antara apa yang telah mereka keluarkan dengan apa yang telah mereka terima.

2. Penghargaan Internal

Merupakan penghargaan yang dirasakan secara pribadi oleh masing-masing individu, karena berkaitan dengan kepuasan terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Demikian pula fakta yang peneliti temukan di lapangan, bahwa pegawai yang ada di Fajar Dunia sangat merasakan adanya penghargaan internal, karena

berhasil mengerjakan tugas dengan baik (*achievement*), mendapatkan penghargaan diri (*self esteem*), serta kesempatan untuk mengaktualisasi diri (*self actualization*). Contohnya menulis buku, membuat modul dan lain sebagainya.

Hasil penelitian tersebut, sangatlah sesuai dengan pendapat Cassidy (2010:217) berikut ini: "*intrinsic reward which are self-granted and internally experienced payoffs. Among intrinsic rewards are sense of accomplishment, self-esteem, and self actualization*". Artinya, penghargaan internal adalah penghargaan terhadap pengakuan diri. Sebagai bagian dari penghargaan internal adalah penyelesaian tugas, penghargaan diri, dan aktualisasi diri.

Dari paparan di atas dapatlah disimpulkan bahwa penghargaan internal adalah penghargaan yang berkaitan dengan individu dan pekerjaannya itu sendiri. Hanya individu tersebut yang bisa merasakannya secara pribadi baik rasa puas ataupun tidak.

Dengan demikian, betapa pentingnya sebuah penghargaan karena akan meningkatkan potensi dan kinerja para pegawai. Memunculkan apa yang selama ini terpendam dan menghasilkan prestasi serta kepuasan dalam bekerja.

PENUTUP

Kesimpulan: Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa motivasi pegawai yang ada di Pondok Pesantren Fajar Dunia diarahkan dengan baik sesuai dengan kebutuhan setiap pegawai yang ada, sehingga dengan terpenuhinya kebutuhan tersebut berdampak positif terhadap kinerja pegawai juga perkembangan Pondok Pesantren Fajar Dunia. Berdasarkan hal tersebut, peneliti akan membagi kesimpulan ini sesuai dengan sub fokus penelitian, yaitu : 1). Penetapan tujuan yang ada di Pondok Pesantren Fajar Dunia adalah hasil kesepakatan bersama antara pimpinan dan yang dipimpin melalui penetapan visi dan misi. Saling mengungkapkan ide, pendapat dan gagasan ternyata memunculkan semangat tersendiri bagi individu dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam proses perjalanannya tersebut, pimpinan memberikan tantangan dan juga *feedback* yang bertujuan untuk mengerahkan segala potensi terbaik yang dimiliki setiap pegawai. Selain itu, tujuan yang telah ditetapkan dipantau oleh pengasuh dan kepala sekolah untuk mengetahui tingkat keberhasilan dari program tersebut 2). Pemberdayaan pegawai sebagai pemenuhan kebutuhan tingkat tinggi dilakukan melalui berbagai kesempatan yang dapat mengembangkan potensi diri, seperti pelatihan maupun seminar. Selain itu, pendelegasian wewenang telah dilakukan melalui struktur organisasi yang jelas mulai dari pengasuh, manajer kemudian kepada kepala lembaga masing-masing seperti SMP, SMA maupun Kepesantrenan. Hal ini didukung pula oleh kewenangan dalam mengambil keputusan, keleluasaan dalam bekerja serta dukungan fasilitas yang diberikan. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada pegawai untuk maju sesuai dengan bidang yang digelutinya masing-masing. 3). Penghargaan yang diberikan oleh pimpinan telah sesuai dengan hak-hak yang seharusnya diterima pegawai. Artinya sebanding dengan apa yang dicurahkan pegawai untuk perkembangan Pondok Pesantren Fajar Dunia. Penghargaan tersebut bersifat eksternal melalui sistem penggajian, tunjangan, insentif, kesempatan umrah dan haji atau hal-hal yang bersifat tangible lainnya. Selain itu, pegawai juga merasakan adanya penghargaan internal yang berkaitan dengan kepuasan dalam menyelesaikan tantangan, kesempatan untuk berprestasi, ataupun kondisi bekerja yang nyaman. Dengan adanya penghargaan tersebut baik eksternal maupun internal

memberikan kepuasan tersendiri kepada para pegawai dalam bekerja di Pondok Pesantren Fajar Dunia.

Rekomendasi: Rekomendasi ini disampaikan kepada Ketua Yayasan dan Pengasuh sebagai pimpinan tertinggi di Pondok Pesantren Fajar Dunia. Peneliti akan mengklasifikasikan rekomendasi ini menjadi 3 (tiga) bagian sesuai dengan sub fokusnya masing-masing, yaitu :

- a. Dari sisi penetapan tujuan sebenarnya sudah dirumuskan dengan sangat detail, teliti dan cermat. Peneliti menemukan adanya substansi yang positif antara tujuan, potensi yang dimiliki dengan harapan kedepannya. Namun, nampaknya perlu sistem evaluasi yang konkrit dan terkelola dengan baik. Adapun kewenangan sistem evaluasi ini bisa didelegasikan kepada manajer pendidikan maupun *supervisor up*, untuk membina dan memantau stafnya. Sehingga, setiap tujuan yang ditetapkan bisa terukur indikator keberhasilannya.
- b. Dari sisi pemberdayaan, peneliti melihat perlunya membentuk tim HRD (*Human Resource Development*) dari pihak internal organisasi. Hal ini akan sangat bermanfaat untuk sistem rekrutmen, penempatan, pembinaan dan penilaian kinerja pegawai. Sehingga motivasi yang selama ini sudah tumbuh akan semakin terpacu oleh sistem evaluasi yang terkelola dengan baik.
- c. Dari sisi penghargaan, pesantren Fajar Dunia telah memberikan hak-hak pegawai yang bersifat individu (*personal reward*) dengan tepat dan bermanfaat. Namun, peneliti belum melihat adanya penghargaan berbasis kelompok (*reward group*), yang dibisa diterapkan dimasing-masing lembaga, baik SMP, SMA maupun Kepesantrenan. Pertimbangan ini disampaikan karena adanya kemampuan yang dimiliki oleh organisasi dengan potensi per group yang berhasil ditunjukkan. Dengan adanya *group reward* tersebut, diharapkan dapat memunculkan jiwa kompetitif dan berdampak positif terhadap perkembangan organisasi kedepannya.

DAFTAR RUJUKAN

- Cassidy Carlene, Robert Kreitner. *Supervision Setting People Up For Success South-Western: Cengage Learning*, 2010.
- Colquitt/Le Pine/Wesson, *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in the workplace Second Edition*. New York: Mc Graw-Hill, 2009.
- Daft, Richard L. *Era Baru Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat, 2010.
- , *New Era of Management Ninth Edition*. United States: Cengage Learning, 2010.
- Deresky, Helen. *International Management Managing Across Borders and Cultures Text and Cases*. USA: Pearson Education International, 2008.
- Dessler, Gary. *Management Leading People and Organizations in the 21st Century*. New York: Prentice Hall, 2001.
- Donnelly, Gibson, Ivancevich, *Fundamentals of Management Eight Edition* United States of America: Von Hoffmann Press, Inc, 1992.
- Dyck, Bruno and Mitchell J Neubert. *Principles of Management*. China: Cengage Learning International. 2009.
- Goetsch David L. dan Stanley B. Davis. *Quality Management Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Service*. USA: Prentice Hall, 2000.
- Gibson, et.al *Organization Behavior Structure Process Twelfth Edition* . America: McGraw Hill, 2006.
- Ivancevich, Konopaske, Matteson, *Organizational Behavior and Management Eighth Edition*. New York: Mc Graw Hill, 2008.
- James L . Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr, *Organizations Behavior Structure Processes Ninth Edition*. USA: Von Hoffman Press, Inc, 1997.
- Janasz de Suzanne, Karen O. Dowd, Beth Z. Schneider. *Interpersonal Skill in Organization*. Singapore: Mc Graw Hill. 2006.
- Kinicki, Kreitner. *Organizational Behavior Eighth Edition*. New York: McGraw-Hill, 2008.
- Luthans, Fred. *Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh Terjemahan*. Yogyakarta: ANDI, 2006.
- Newstrom, John W. *Organizational Behavior at Work Twelfth Edition* Singapore: McGraw-Hill, 2000.
- Robbins, Stephen P. Mary Coulter. *Management Eleventh Edition*. Malaysia: Pearson Education Limited, 2013.

Robbins Stephens P. dan Timothy A. Judge. *Perilaku Organisasi*, terjemahan Diana Angelica, Ria Cahyani, Abdul Rosyid. Jakarta: Salemba Empat. 2008.

Shani, A.B., Dawn Chandler, Jean Francois, James B. Lau. *Behavior in Organizations an Experiential Approach*. New York: Mc Graw. Hill, 2009.

Yin, Robert K. *Qualitative Research From Start to Finish*. New York: The Guilford Press, 2011.

----- . *Case Study Research Design and Methods Fourth Edition* USA: Sage Publication Inc, 2009

Yulk Gary. *Leadership in organization Seventh Edition*. New York: Pearson. 2010.