

BAB IV

ANALISIS KINERJA PELAYANAN LEMBAGA AMIL ZAKAT TERHADAP DONATUR DI YAYASAN DANA SOSIAL AL FALAH (YDSF) SURABAYA

A. Kinerja Pelayanan Lembaga Amil Zakat terhadap Donatur

Lembaga Amil Zakat (LAZ) adalah institusi pengelolaan zakat yang dibentuk masyarakat dan dikukuhkan oleh pemerintah untuk melakukan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat sesuai dengan ketentuan agama. Pemerintah berfungsi sebagai regulator dan koordinator. Karena itu, pemerintah bertugas untuk membina, melindungi, dan mengawasi LAZ. Setiap LAZ yang telah memenuhi persyaratan akan dikukuhkan oleh pemerintah sebagai bentuk pembinaan pemerintah dan sebagai perlindungan bagi masyarakat, baik yang menjadi *muzaqqi* maupun *mustahiq*.¹

Dalam fungsi dan perannya, YDSF sebagai lembaga pengelola dana zakat, Infaq dan shadaqah (ZIS). Yang bertujuan untuk menghimpun dana umat dan di sampaikan kepada orang-orang yang membutuhkan. Secara umum, YDSF memberikan pelayanan kepada donatur adalah melalui petugas juram (juru ambil). Hampir dari 70% donatur mendonasikan dana kepada YDSF adalah melalui petugas juram (juru ambil) ini.

¹ Ahmad Hasan Ridwan, *Manajemen Baitul Mal waTamwil*, (Bandung: CV PustakaSetia, 2013), 131-132.

Belakangan ini banyak bermunculan lembaga sosial semacam LAZ (Lembaga Amil Zakat) di tanah air. Karena kesadaran umat Islam untuk membayar zakat semakin baik. Banyaknya pesaing dibidang yang sama sehingga persaingan untuk mendapatkan kepercayaan masyarakat kurang bertambah. Untuk bisa menjaga kepercayaan kepada pelanggan tergantung pada lembaganya bagaimana cara mempertahankan pelanggan tersebut.

Tumbuh kembangnya suatu lembaga yang berhadapan langsung dengan masyarakat pastilah akan mengalami proses pasang surut saat perjalanannya dalam mengemban kepercayaan masyarakat terhadap apa yang akan dikelola oleh lembaga tersebut. Pada dasarnya *trust* (kepercayaan) serta *performance* (kinerja) yang menjadi dasar paling penting dalam pengelolaan suatu lembaga sosial. Bahkan sangat dimungkinkan dua teori dasar tersebut dapat menjadi alat untuk mengukur perkembangan lembaga sosial. Hal ini sangat memungkinkan suatu lembaga bisa menjadi lebih besar dari harapan lembaga tersebut.

Menurut Bernardin dan Russel mengemukakan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.² Sedangkan pengertian kinerja yang diperoleh dari hasil wawancara dengan responden yaitu:

² Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja perusahaan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 121.

“YDSF juga mengadakan pelatihan khusus bagi karyawan di bagian pelayanan donatur. Disini ada beberapa macam pelatihan untuk para karyawan di bagian pelayanan donatur, untuk pelatihan rutin yang di adakan oleh pihak kantor sendiri diadakan setiap tiga bulan sekali dan setiap hari selasa ba'da dhuhur sampai jam 1 yang bertempat di mushalla YDSF. Pelatihan ini membahas mengenai bagaimana cara-cara untuk melayani donatur yang baik. YDSF mendatangkan pembicara dari luar kantor untuk memberi pelatihan kepada karyawan pelayanan donatur tersebut. Begitu juga, YDSF juga mengadakan pelatihan diluar kantor secara rutin tiap 1 bulan yang bekerja sama dengan *Mac Plus* yaitu pakar marketing di Indonesia. Khusus pelatihan diluar kantor ini YDSF hanya mengirimkan beberapa karyawan saja untuk mengikuti pelatihan tersebut karena minimnya dana yang disediakan”.³

Menurut teori Bernardin dan Russel menyebutkan kinerja sebagai kegiatan yang dilakukan karyawan secara berjenjang untuk memperoleh tingkat kinerja yang baik. Sedangkan menurut hasil wawancara ada sedikit kesamaan yaitu karyawan dianjurkan melakukan pelatihan dimana setiap tiga bulan ada pelatihan khusus karyawan di bagian pelayanan donatur.

Pelatihan yang diadakan oleh pihak YDSF terhadap karyawan di bagian pelayanan donatur yang diadakan tiga bulan sekali tidak bisa efektif, lebih baik dilakukan setiap satu bulannya, karena dengan yang seperti itu bisa

³ Choirul Anwar, *Wawancara*, Surabaya, 26 Desember 2013

meningkatkan *skill* karyawan di bagian pelayanan donatur. Kinerja pelayanan sangat memengaruhi loyalitas donatur terhadap lembaga YDSF.

Pengertian layanan atau pelayanan secara umum, menurut Purwadarminta adalah menyediakan segala apa yang dibutuhkan orang lain.⁴ Sedangkan menurut Tjiptono definisi layanan adalah kegiatan yang dilakukan perusahaan kepada pelanggan yang telah membeli produknya.⁵

Sedangkan menurut hasil wawancara dari responden oleh Nova, menerangkan bahwa bentuk pelayanan yang diberikan YDSF kepada donatur ada berbagai macam cara, yaitu:

1. Diambil petugas juram (juru ambil)
2. Donatur datang ke kantor YDSF
3. Donatur membayar kepada para koordinator donatur
4. Donatur Transfer ke rekening bank
5. Donatur bayar di Gerai

Berdasarkan hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan oleh YDSF kepada donatur lebih menitikberatkan pada petugas juram (juru ambil). Kebanyakan dari para donatur YDSF adalah orang yang mempunyai kesibukan jadi tidak bisa datang ke kantor sendiri sehingga pihak YDSF mengambil ke rumah atau kantor para donatur.

⁴Purwadarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1996), 245.

⁵Fandy Tjiptono, *Manajemen Jasa edisi Kedua cet.3*, (Yogyakarta: Andi, 2004), 94.

Sesuai dengan teori pada bab II menerangkan bahwa, faktor-faktor yang digunakan dalam analisis dasar penilaian untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan ada 5 macam, yaitu: *tangibel, reliability, responsivness, assurance dan empathy.*

Dengan dasar pelayanan tersebut merupakan suatu pedoman yang digunakan untuk memberikan suatu pelayanan yang baik terhadap donatur. Pelayanan yang diberikan YDSF kepada donatur dianggap masih kurang maksimal. Hal tersebut dapat dilihat pada table di bawah ini:

Tabel 4.1

Data perkembangan donatur Yayasan Dana Sosial Al Falah (YDSF) Surabaya

Bulan/Tahun	Desember 2010	Desember 2011	Desember 2012
Jumlah donatur aktif	231.567	227.949	215.616
Jumlah donatur tidak aktif	5.247	3.618	12.333
Jumlah	236.814	231.567	227.949

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa tiap tahunnya donatur mengalami penurunan. Hal itu salah satunya dikarenakan minimnya jumlah tenaga kerja untuk petugas juram (juru ambil) yang ditugaskan untuk mengambil dana dari para donatur.

B. Analisis Respon Donatur dalam Menyikapi Kinerja Pelayanan Lembaga Amil Zakat YDSF

1. Donatur tidak aktif

Pada perspektif pelanggan (donatur), performa LAZ YDSF sangat terkait dengan kepuasan dan kepercayaan donatur. Banyaknya pelanggan (donatur) yang pindah ke lembaga lain disebabkan rendahnya kepercayaan pelanggan terhadap LAZ. Kepercayaan donatur merupakan hal yang mendasar dalam jalinan hubungan antara donatur dan LAZ.

Menurut hasil wawancara oleh bapak Agung Kuncoro, Pegawai Pabrik, Candi Pos RT . 11/03 sebagai salah satu donatur yang tidak aktif menjelaskan bahwa Pak Agung Kuncoro sudah menjadi donatur YDSF sejak tahun 2007 dan beliau adalah donatur aktif YDSF tiap bulan. Cara berdonasi setiap satu bulan diambil oleh petugas juram (juru ambil). Tapi akhir-akhir ini kurang lebih 5 bulan petugas juram (juru ambil) tidak mengambil ke rumah Bapak Agung Kuncoro. Beliau menghubungi pihak YDSF untuk mengambilnya. Setelah di hubungi oleh bapak Agung Kuncoro, petugas juram (juru ambil) mengambil selama 1 bulan tapi bulan selanjutnya tidak di datangi lagi. Akhirnya bapak Agung Kuncoro ini pindah ke lembaga lain untuk mendonasikan dananya. Waktu bulan Ramadhan kemarin bapak Agung Kuncoro di hubungi kembali sama pihak YDSF untuk berpartisipasi dalam program peduli Ramadhan. Tapi beliau sudah berpartisipasi ke lembaga lain.

Menurut pendapat Moenir menjelaskan bahwa banyak kemungkinan tidak adanya layanan yang memadai antara lain :

1. Tidak / kurangnya kesadaran terhadap tugas/kewajiban yang menjadi tanggung jawabnya. Akibatnya mereka bekerja dan melayani seenaknya

(santai), padahal orang yang menunggu hasil kerjanya sudah gelisah. Ini diakibatkan tidak adanya disiplin kerja.

2. Sistem, prosedur dan metode kerja yang tidak memadai, sehingga mekanisme kerja tidak berjalan sebagaimana yang diharapkan tidak berjalan dengan semestinya.
3. Pengorganisasian tugas pelayanan yang belum serasi, sehingga terjadi simpang-siur penangganan tugas, tumpang tindih (*overlapping*) atau tercecernya suatu tugas tidak ada yang menanganinya.
4. Pendapatan pegawai yang tidak mencukupi memenuhi kebutuhan hidup meskipun secara minimal. Akibatnya pegawai tidak tenang bekerja, berusaha mencari tambahan pendapatan dalam jam kerja dengan cara antara lain menjual jasa pelayanan.
5. Kemampuan pegawai yang tidak memadai untuk tugas yang dibebankan kepadanya. Akibatnya hasil pekerjaan tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan.
6. Tidak tersedianya sarana pelayanan yang memadai. Akibatnya pekerjaan menjadi lamban, waktu banyak hilang sia-sia dan penyelesaian masalah terlambat.

Berdasarkan pendapat dari salah satu donatur yang tidak aktif, menjelaskan bahwa pelayanan yang di berikan oleh YDSF kepada donatur kurang maksimal dan kurang professional. Sehingga kebanyakan dari mereka pindah ke lembaga lain yang lebih maksimal dalam pelayanannya. Kurang

maksimalnya pelayanan yang diberikan oleh YDSF akan menyebabkan menurunnya *trust* (kepercayaan) donatur. Hal ini sama dengan teori yang diungkapkan oleh Moenir pada poin 5 dan 6.

Melihat keadaan yang seperti itu, maka sebaiknya YDSF membaagi berdasarkan lokasi donatur. Agar tidak ada donatur yang terlewat lagi, sehingga dana dapat terkumpul dengan maksimal. Dengan pembagian wilayah seperti itu maka pelanggan dapat memperoleh kepuasan terhadap pelayanan YDSF sehingga tidak ada donatur yang beralih ke lembaga lain.

Seharusnya untuk meningkatkan loyalitas donatur, pelayanan yang diberikan harus memenuhi syarat sesuai yang di utarakan oleh Kasmir :

- a. Memiliki karyawan yang professional khususnya yang berhadapan langsung dengan pelanggan.
- b. Tersedianya sarana dan prasarana yang baik yang dapat menunjang kelancaran produk kepelanggan secara cepat dan tepat.
- c. Tersedianya ragam produk yang diinginkan. Dalam artian pelanggan sekali berhenti dapat membeli beragam produk dengan kualitas produk dan pelayanan yang mereka inginkan.
- d. Bertanggung jawab kepada setiap pelanggan dari awal hingga selesai. Dalam hal ini karyawan melayani pelanggan sampai tuntas.
- e. Mampu melayani secara cepat dan tepat, tentunya jika dibandingkan dengan pihak pesaing.

- f. Mampu berkomunikasi dengan jelas, menyenangkan dan mampu menangkap keinginan dan kebutuhan pelanggan.
- g. Memberikan jaminan kerahasiaan setiap transaksi, terutama dalam hal keuangan.
- h. Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang baik tentang produk yang dijual dan pengetahuan umum lainnya.
- i. Mampu memberikan kepercayaan kepada pelanggan, sehingga pelanggan merasa yakin dengan apa yang telah dilakukan perusahaan.

2. Donatur aktif

Berdasarkan hasil wawancara oleh beberapa donatur yang aktif mereka mengatakan bahwa pelayanan yang diberikan sudah cukup baik, orangnya juga ramah-ramah. Ada juga yang mengatakan setelah bergabung di YDSF telah merasakan manfaatnya betapa pentingnya dana yang disalurkan untuk kepentingan masyarakat yang membutuhkan, YDSF juga ada kajian rutin kitab Riyadhus Shalihin.

Sedangkan ada salah satu pendapat dari pak Yanuari Andi, cara beliau berdonasinya yaitu melalui petugas juram (juru ambil) mengatakan bahwa petugas juram (juru ambil) ini tidak bisa datang tiap bulan ke rumah bapak Yanuari Andi artinya kadang 1 bulan datang bulan depan tidak datang kemudian bulan depannya datang lagi.

Melihat dari pendapat responden donatur aktif bahwa donatur sudah menaruh kepercayaan terhadap YDSF. Namun, ada sedikit kendala terhadap juram (juru ambil), dengan demikian kinerja YDSF belum bisa dikatakan efisien, karena masih banyak yang diperbaiki mengenai juram (petugas juram) tersebut. Sebaiknya YDSF mengurangi tanggungjawab setiap satu juram (juru ambil), yang biasanya setiap satu juram bertanggung jawab atas 4000-5000 donatur, maka seharusnya satu juram (juru ambil) bertanggungjawab atas 500-1000 donatur. Supaya kinerjanya bisa maksimal dan sesuai dengan harapan para donatur.

Staf/pegawai YDSF khusus layanan donatur terdiri dari 4 bagian yaitu Manajer Pelayanan, *Front Office*, *Teller*, dan juram (juru ambil). Untuk bagian *Front Office* terdiri dari 2 orang, *Teller* terdiri dari 2 orang dan 15 juram (juru ambil). Yang mana tugas *front office* adalah melayani pendaftaran dan pembayaran donatur baik langsung maupun via transfer, *teller* berfungsi melayani keluar masuknya telpon dan layanan donatur berdasarkan pada *action plan manajer*, sedangkan juram (juru ambil) berfungsi melayani pembayaran donatur yang diambil di rumah atau kantor, setiap 1 juram (juru ambil) bertanggungjawab terhadap 4000-5000 donatur.

Melihat dari jumlah donatur yang sangat banyak sedangkan tenaga kerja yang sedikit, maka sangat mempengaruhi pelayanan terhadap kepuasan donatur. Karena dalam proses penghimpunan dana ZIS tersebut tidak

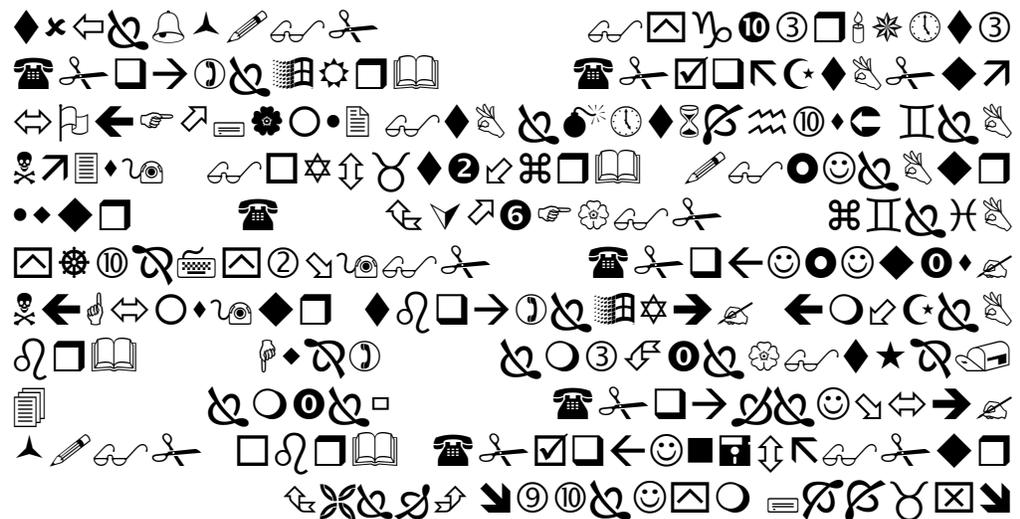
mungkin 1 juram (juru ambil) mampu mengatasi 4000-5000 donatur dalam jangka waktu 1 bulan. Hal ini dikarenakan tidak semua dari jumlah donatur tersebut bisa sewaktu-waktu menerima juram (juru ambil) untuk mengambil dana ZIS-Nya. Sehingga bisa dimungkinkan dalam 1 bulan tersebut banyak dari para donatur tidak mendapatkan pelayanan penghimpunan dana ZIS secara langsung.

Dengan manajemen yang kurang dalam hal manajerial, kiranya setiap pejabat berwenang mengetahui kekurangan yang ada dalam lembaga tersebut. Karena hal yang seperti ini tidak menjadikan donatur bertambah malah berkurang. Pelayanannya juga seperti itu karena kurang responnya petugas juram (juru ambil) terhadap donatur. Apabila manajemen dan pelayanan diterapkan dengan baik, maka tidak mungkin donatur keluar malah seharusnya harus bertambah. Karena pendistribusianya harus tepat waktu, tidak molor dan sesuai dengan rencana. Ketika manajemen dan pelayanan tidak sesuai, maka pendistribusianya akan menjadi sorotan dari donatur dan akhirnya banyak yang pindah ke lembaga lain karena banyak yang memadai.

Sebaiknya tenaga kerja untuk petugas juram (juru ambil) YDSF di tambah lagi dan disesuaikan dengan jumlah donatur yang ada. Supaya setiap bulan petugas juram (juru ambil) bisa datang ke rumah para donatur. Sehingga nantinya bisa terselesaikan dengan baik. Kemudian untuk lokasi juga harus di sesuaikan berdasarkan lokasi donatur yang dijadikan tempat tinggal, karena hal tersebut untuk mempermudah petugas juram (juru ambil). Sesuai

dengan Undang-Undang No 38 Tahun 1999 pada bab IV dijelaskan bahwa perlu adanya peningkatan kinerja untuk BAZ dan LAZ, sehingga bisa menjadi amil zakat yang professional, amanah, terpercaya dan memiliki program kerja yang jelas dan terencana. Sehingga mampu mengelola zakat, baik pengambilannya maupun pendistribusianya.

Konsep Islam mengajarkan bahwa dalam memberikan layanan dari usaha yang dijalankan baik itu berupa barang atau jasa jangan memberikan yang buruk atau tidak berkualitas, melainkan yang berkualitas kepada orang lain.



“ Hai orang-orang yang beriman, nafkahkanlah (di jalan Allah) sebagian dari hasil usahamu yang baik-baik dan sebagian dari apa yang Kami keluarkan dari bumi untuk kamu. dan janganlah kamu memilih yang buruk-buruk lalu kamu menafkahkan daripadanya, Padahal kamu sendiri tidak mau mengambilnya melainkan dengan memincingkan mata terhadapnya. dan ketahuilah, bahwa Allah Maha Kaya lagi Maha Terpuji”⁶

⁶ Departemen Agama RI, *Mushaf Al-Qur'an Terjemah*, (Surabaya: CV. SAHABAT ILMU, 2001), 46.

