

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Sejarah Yayasan Yatim Mandiri

Yayasan Yatim Mandiri (YYM) merupakan sebuah lembaga sosial masyarakat yang memfokuskan pada penghimpunan dan pengelolaan dana ZISWAF (Zakat, Infaq, Shodaqoh, Wakaf) serta dana lainnya yang halal dan legal dari perorangan, kelompok, perusahaan/ lembaga umat Islam dan menyalurkannya secara lebih profesional dengan menitik beratkan program untuk kemandirian anak yatim sebagai penyaluran program unggulan.

Yayasan Yatim Mandiri berdiri pada tanggal 31 Maret 1994 di Surabaya menggunakan nama Yayasan Pembinaan dan Pengembangan Panti Asuhan Islam dan Anak Purna Asuh (YP3IS) yang merupakan ide dari beberapa aktivis yang peduli terhadap kondisi panti asuhan di Surabaya.

Berawal dari kegelisahan beberapa orang aktivis panti asuhan di Surabaya, yaitu Drs. Hasan Sadzili, Syahid Haz, Bimo Wahyu Wardoyo, dan Nur Hidayat yang melihat anak-anak yatim yang lulus SMA di panti asuhan. Karena tidak semua panti asuhan mampu untuk menyekolahkan para anak binaan sampai ke Perguruan Tinggi atau mampu mencarikan mereka lapangan pekerjaan, jadi sebagian besar anak-anak yatim ini dipulangkan kembali kepada orang tuanya yang masih ada. Setelah mereka pulang kembali, maka hidup mereka akan kembali seperti semula.

Melihat kondisi seperti ini, mereka berpikir bagaimana anak-anak ini bisa hidup mandiri tanpa bergantung lagi kepada orang lain. Kemudian mereka merancang sebuah Yayasan yang bergerak dalam pendidikan anak yatim purna asuh dari panti asuhan dengan program mengikutsertakan anak-anak yatim kursus keterampilan.

Yayasan ini berjalan dengan baik dan potensi anak yatim yang harus dimandirikan juga cukup banyak. Maka untuk mewujudkan mimpi mendirikan anak-anak yatim itu, maka pada tanggal 31 Maret 1994 dibentuklah sebuah yayasan yang diberi nama Yayasan Pembinaan dan Pengembangan Panti Asuhan Islam dan Anak Purna Asuh (YP3IS). Kemudian tanggal tersebut dijadikan sebagai hari lahir.

Dalam perjalanannya, semakin bertambahnya tahun YP3IS semakin berkembang dengan baik berkat dukungan dana masyarakat dan semakin profesional untuk memandirikan anak yatim, menjadi penghubung antara mustahik dan muzaki, memberikan pelayanan gratis hingga pemberdayaan untuk anak yatim. YP3IS telah berkembang di berbagai kota di Indonesia dengan berbagai catatan perjalanan yang telah terhimpun, baik yang berkaitan dengan legalitas maupun operasional kesehariannya. Diantaranya sesuai dengan undang-undang nomor 16 tahun 2000 tentang yayasan batas toleransi penyesuaiannya tahun 2005, sehingga demi kepentingan publik yayasan harus melakukan pendaftaran ke Depkumham Pusat di Jakarta. Ternyata Depkumham menolak karena nama YP3IS telah digunakan oleh pihak lain. Catatan yang lain, nama YP3IS terlalu panjang kurang bisa memberikan fungsi *branding* yang *marketable* dalam pengembangan publikasi lembaga di masyarakat.

Maka dengan dorongan dan hasil analisa internal, nama YP3IS diubah menjadi nama yang sederhana dan syarat dengan makna yaitu, Yayasan Yatim Mandiri, dengan akronim Yatim Mandiri. Pada tanggal 22 Juli 2008, Yatim Mandiri terdaftar di Depkumham dengan nomor: AHU-2413.AH.01.02.2008. Dengan nama baru, Yatim Mandiri diharapkan akan menjadi lembaga pemberdaya anak yatim yang kuat di negeri ini.

Sampai tahun 2014 ini, saat usia 20 tahun Yatim Mandiri sudah memiliki 40 kantor cabang di 12 propinsi di Indonesia. Dengan berbagai program kemandirian yang ada, harapannya Yatim Mandiri bisa semakin berkembang lebih baik dan mampu menebar manfaat lebih luas lagi.

Untuk memperkuat *brand positioning* sebagai lembaga yang konsen pada upaya memandirikan anak yatim dan janda dhuafa melalui dana ZISWAF, maka pada tahun 2012 ini Yatim Mandiri melakukan perubahan logo. Terinspirasi dari pesawat yang sedang *take off*. Mengarah kekanan atas tak hanya menuju kebaikan tapi juga keberkahan. Digabungkan dengan bentuk seorang anak (jingga) yang meraih mimpi dan sosok donator (biru) yang senantiasa memberi dukungan.

2. Latar belakang berdirinya Yayasan Yatim Mandiri

a. Al Quran Surat Al Maa'uun ayat 1-2

أَرَأَيْتَ الَّذِي يُكَذِّبُ بِالدِّينِ ﴿١﴾ فَذَلِكَ الَّذِي يَدْعُ الْيَتِيمَ ﴿٢﴾

“Tahukah kamu (orang) yang mendustakan agama? Itulah orang yang menghardik anak yatim”.⁴⁸

⁴⁸ Al-Qur'an, Al Maa'uun : 1-2

- b. Al Quran surat An Nisaa' ayat 6

وَابْتَلُوا الْيَتَامَىٰ حَتَّىٰ إِذَا بَلَغُوا النِّكَاحَ فَإِنْ آنَسْتُمْ مِنْهُمْ رُشْدًا فَادْفَعُوا إِلَيْهِمْ
أَمْوَالَهُمْ ۖ وَلَا تَأْكُلُوهَا إِسْرَافًا وَبِدَارًا أَن يَكْبُرُوا ۚ وَمَن كَانَ غَنِيًّا فَلْيَسْتَعْفِفْ ۖ وَمَن
كَانَ فَقِيرًا فَلْيَأْكُلْ بِالْمَعْرُوفِ ۚ فَإِذَا دَفَعْتُمْ إِلَيْهِمْ أَمْوَالَهُمْ فَأَشْهِدُوا عَلَيْهِمْ ۗ وَكَفَىٰ

بِاللَّهِ حَسِيبًا ﴿٦﴾

“Dan ujilah anak yatim itu sampai mereka cukup umur untuk kawin. Kemudian jika menurut pendapatmu mereka telah cerdas (pandai memelihara harta), maka serahkanlah kepada mereka harta-hartanya dan janganlah kamu makan harta anak yatim lebih dari batas kepatutan dan (janganlah kamu) tergesa-gesa (membelanjakannya) sebelum mereka dewasa. Barang siapa (diantara pemelihara itu) mampu, maka hendaklah ia menahan diri (dari memakan harta anak yatim itu) dan barang siapa yang miskin, maka bolehlah ia makan harta itu menurut yang patut. Kemudian apabila kamu menyerahkan harta kepada mereka, maka hendaklah kamu adakan saksi-saksi (tentang penyerahan itu) bagi mereka, dan cukuplah Allah sebagai pengawas (atas persaksian itu)”.⁴⁹

- c. Keprihatinan atas perkembangan panti-panti asuhan Islam
- d. Ketidakmerataan perkembangan diantara panti-panti asuhan Islam
- e. Belum adanya kesamaan visi antar panti asuhan Islam dalam menargetkan tujuan pembinaan anak-anak asuhnya
- f. Adanya tiga masalah pokok yang pada umumnya dihadapi oleh panti asuhan Islam, yaitu :

⁴⁹ al-Qur'an, An-Nisaa' : 6

- 1) Perlunya peningkatan pendidikan agama dan akhlak yang menjadi ciri pokok label ke-Islamannya
- 2) Kurangnya bimbingan psikologi baik bagi anak asuh maupun pengasuhnya
- 3) Perlunya penambahan pendidikan keterampilan yang dapat menghantarkan anak untuk dapat mandiri saat purna asuh (SMA)

3. Profil Yayasan Yatim Mandiri

Nama Perusahaan : Yayasan Yatim Mandiri

Alamat Perusahaan : Jalan Raya Jambangan 135-137, Surabaya

Legalitas Perusahaan :

Akta Notaris : Triningsih Ariswati, S.H

Surat Keterangan Domisili : 745/05/436.11.23.1/2011

Keputusan : AHU-MENKUMHAM RI
2341.AH.01.02.2008

Perubahan Akta Yayasan : Maya Eka Sari Budiningsih, S.H

NPWP : 02.840.224.6-609.000

4. Tujuan Yayasan Yatim Mandiri

Yayasan Yatim Mandiri mempunyai tujuan sebagai berikut :

- a. Mengajak masyarakat untuk bersama-sama membina anak yatim
- b. Meningkatkan kualitas dan daya saing anak yatim
- c. Membina anak yatim sampai mandiri

5. Letak Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya

Kantor Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya berada di daerah perumahan di kota Surabaya, tepatnya di Jl. Bendul Merisi Selatan I/2A Surabaya, tidak jauh dari Plaza Marina Surabaya. Walaupun berada di kawasan perumahan yang penduduknya dikenal jarang bersosialisasi, Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya cukup dikenal karena Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya aktif dalam melakukan kegiatan sosial di daerah perumahan tersebut.

6. Kondisi dan Aktivitas Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya

Bangunan kantor Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya ini seperti rumah pada umumnya, suasananya tenang dan sejuk, sehingga para karyawan betah dan nyaman saat bekerja di kantor. Ada taman kecil di bagian samping kantor yang ditanami berbagai macam tanaman, seperti pohon buah pepaya, tomat, dan tanaman-tanaman lainnya sehingga suasana kantor menjadi lebih asri dan rindang.

Jam kerja Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya yaitu pada hari Senin-Jumat pukul 08.00-16.40, hari Sabtu pukul 08.00-12.00, sedangkan hari Minggu libur. Dan pada hari libur nasional, Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya juga ikut libur.

Setiap pagi sebelum melakukan pekerjaan inti, kepala cabang beserta para karyawannya berkumpul bersama dan mengawali kegiatan dengan membaca al-ma'shurat yang dilanjutkan mengaji Al-Quran bersama, dan setelah itu berdoa bersama. Setelah itu para karyawan melanjutkan bekerja sesuai dengan bidang masing-masing.

7. Visi, misi, dan motto Yayasan Yatim Mandiri

Yayasan Yatim Mandiri mempunyai visi, misi, dan motto sebagai berikut:

- a. Visi : Menjadi lembaga dana nasional yang amanah dan profesional untuk kemandirian yatim
- b. Misi : Mengupayakan dana dan menyalurkannya untuk kemandirian anak yatim mendidik anak yatim sampai mandiri
- c. Motto : Mari Mandiri Mereka

8. Struktur organisasi Yayasan Yatim Mandiri

a. Struktur organisasi Yayasan Yatim Mandiri Pusat

Pembina	: H. Nur Hidayat, Spd, MM Dr. Moh. Nasih. Ak Moch. Hasyim
Pengawas	: Drs. H. Abdul Rokib
Ketua	: Drs. Sumarno
Sekretaris	: Yusuf Zain, Spd, MM
Bendahara	: Ir. Bimo Wahyu
Dewan Pengawas Syariah	: Prof. Dr. HM. Roem Rowi, MA Ustad Agustianto
Direktur Utama	: Ir. Agus Edi Sumanto, MM. MSi
Direktur LAZ	: Iwan Setiyawan, SH
Direktur LPP	: Drs. Sodikin, M.Pd
GM Regional Office I	: Zaini Faisol

GM Regional Office II : Andriyas Eko V, SP
Penasehat : Dr. Zaim Uchrowi

Ir. H. Jamil Azzaini, MM

Dr. Muhammad Nafik

Konsultan/Penasehat Hukum : H. Mahfud, SH
Bunda Yatim : Rina Gunawan
Kakak Asuh Anak Yatim : Alyssa Soebandono

b. Struktur organisasi Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya

Kepala Cabang Yayasan : H. Mutrofin, SE
Customer Service/Receptionist : Umi Lamra
Office Support : Siti Maimunah
Administrasi Keuangan : Nafiah
Staff Penerimaan Kwitansi : Cahaya
Data Administrasi : Wahid
Erika
Penyaluran (*Landing*) : Iskandar
Khotib
Office Boy : Amnan
Zisco (*ZIS Consultant*) : Ali R., As'ari, Arya, Azar, Dadang, Deddy,
Dony, Elfit, Jonsa, Kamto, Mimin,

Rahman, Rifky, Rosi R., Rudi, Setya,
Tauhid, Taufiq, Yuni, dan Zainal

9. Budaya Kerja Yayasan Yatim Mandiri

a. Islami

Melaksanakan prinsip-prinsip syariah dalam bekerja dan bermasyarakat.

b. Amanah

Menjalankan tugas dengan tanggung jawab dan komitmen yang tinggi, disiplin, dan memiliki integritas.

c. Profesional

Menjalankan tugas dengan keahlian, keterampilan, dan pengetahuan di bidangnya untuk mencapai kinerja terbaik dengan menjunjung tinggi kode etik Yatim Mandiri.

d. Melayani

Memberikan layanan terbaik kepada seluruh *stakeholder* dengan sikap ramah, sopan, dan tulus.

10. Prestasi Yayasan Yatim Mandiri

Pada tahun 2011, Yayasan Yatim Mandiri mendapat penghargaan Rekor MURI dengan nomor: 4744/R. MURI/II/2011. Dengan kategori sebagai Pemberi Beasiswa Yatim Terbanyak Sejumlah 17.531 Anak Dalam Waktu 1 Semester Tahun 2011.

B. Penyajian Data

Dalam penyajian data ini, peneliti akan berusaha menjelaskan kenyataan-kenyataan yang ada dan terjadi di lokasi selama proses penelitian berlangsung, baik melalui observasi, wawancara, maupun dokumentasi. Hal ini dilakukan dalam rangka menjawab atas masalah yang diajukan oleh peneliti yakni mengenai Manajemen Kinerja Karyawan.

Data tersebut meliputi beberapa hal yang akan diuraikan lebih lanjut sebagai berikut:

1. Sarana dan Prasarana

Di balik kesuksesan Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya, tentu ada alat-alat penunjang keberhasilan, salah satunya yaitu sarana dan prasarana. Karena tanpa adanya sarana dan prasarana maka semua kegiatan yang sudah direncanakan dari awal tidak akan bisa diselesaikan. Berikut adalah sarana dan prasarana Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya.

Tabel 4.1

Sarana Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya

No.	Aspek	Faktor
1.	Tempat kerja	Nyaman
2.	Suhu	Sejuk
3.	Udara	Bersih
4.	Luas ruangan	Cukup
5.	Letak kantor	Kurang strategis
6.	Penerangan	Cukup
7.	Ruang tamu	Memadai

8.	Tempat parker	Cukup
----	---------------	-------

Sumber: Wawancara dengan Bapak Mutrofin⁵⁰

Tabel 4.2

Prasarana Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya

No.	Aspek	Jumlah
1.	Ruangan	8
2.	Toilet	3
3.	Meja	11
4.	Komputer	10
5.	Print	3
6.	Lemari	3
7.	Pesawat telepon	6
8.	AC	1
9.	Kipas angin	6

Sumber: Wawancara dengan Bapak Mutrofin⁵¹

2. Analisis Jabatan

Yayasan Yatim Mandiri mempunyai unit-unit kerja yang sangat membantu untuk mencapai tujuan dari Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya, diantaranya yaitu kepala yayasan, *support office*, *marketing* (zisco), administrasi keuangan, staf penerimaan kwitansi, data administrasi, dan penyaluran (*landing*).

⁵⁰ Wawancara dengan Bapak Mutrofin pada tanggal 24 Juli 2014, pukul 11.15

⁵¹ Wawancara dengan Bapak Mutrofin pada tanggal 24 Juli 2014, pukul 11.15

Untuk mengisi unit-unit tersebut, dibutuhkan karyawan yang mempunyai kemampuan yang mumpuni sesuai dengan *job description* nya masing-masing. Maka dari itu, seleksi penerimaan karyawan sangat ketat dilakukan oleh atasan yang berwenang. Dengan adanya seleksi karyawan yang ketat, maka karyawan-karyawan yang bekerja di Yayasan Yatim Mandiri lebih berkualitas sehingga pekerjaan yang dilakukan juga lebih berkualitas.

3. *Job Description*

a) Kepala Cabang Yayasan Yatim Mandiri

Kepala cabang adalah representasi perwakilan kantor pusat di daerah/cabang.

Tugas pokok dan kewajibannya adalah sebagai berikut:

- (1) Memeriksa, mengontrol, dan memastikan semua aktivitas di kantor cabang berjalan dengan efektif sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing.
- (2) Mengatur ritme kerja masing-masing bagian agar pekerjaan bisa selesai sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan.

b) *Support Office*

- (1) Membantu atau mensupport semua lini.
- (2) Membuat proposal dan surat.

c) *ZISCO (Zakat, Infaq, Shodaqoh Consultant)*

- (1) Melakukan pencatatan tentang perolehan dan perubahan donasi dengan data yang valid sesuai ketentuan yang ada di system E-Zis.

- (2) Melakukan penyetoran ke bagian keuangan dengan melampirkan kwitansi kecil.
 - (3) Memisahkan setoran dengan 2 model yakni:
 - (a) Setoran Jemput Petugas
 - (b) Setoran Donatur Transfer
 - (4) Memastikan bahwa jumlah setoran sama dengan kwitansi kecil atau form pembantu list donatur form daftar kwitansi tak tertagih.
 - (5) Memastikan kwitansi kecil 100% disetorkan.
 - (6) Secara pro aktif mengatur ritme kerjanya agar pekerjaan bisa selesai sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan.
- d) Administrasi Keuangan
- (1) Menerima dan merneriksa setoran dari Zisco.
 - (2) Memastikan jumlah setoran Zisco sama antara uang (bukti transfer bank) dengan kwitansi kecil atau form pembantu list donatur form daftar kwitansi tak tertagih.
 - (3) Melakukan konfirmasi setoran transfer dari Zisco ke bagian perbankan pusat.
 - (4) Menyerahkan kwitansi kecil yang sudah diperiksa validitas ke bagian penerimaan.
 - (5) Melakukan proses approval kas untuk penerimaan insidentil.
 - (6) Bersama dengan bagian penerimaan melakukan kross-cek kesesuaian setoran Zisco yang sudah dientry.
 - (7) Mengarsip seluruh dokumen transaksi dengan rapi.
- e) Staff Penerimaan Kwitansi

- (1) Menerima kwitansi kecil atau form pembantu (list donatur form daftar kwitansi tak tertagih) dari bagian keuangan.
 - (2) Melakukan proses entry dengan memperhatikan "tipe pembayaran" sebagai berikut :
 - (a) Jemput Petugas, digunakan untuk penerimaan cash via Zisco.
 - (b) Transfer Bank, digunakan untuk penerimaan transfer donatur perorangan.
 - (c) Cash Tunai, digunakan untuk transaksi penerimaan cash via kantor.
 - (3) Memastikan bahwa semua slip pembayaran dari masing-masing Zisco sudah terproses 100%, pada tiap bulannya.
 - (4) Bersama dengan bagian keuangan melakukan kross-cek kesesuaian setoran Zisco.
- f) Data Administrasi
- (1) Memastikan validitas data yang dientry ke system E-Zis.
 - (2) Melakukan cetak kwitansi.
 - (3) Melakukan koordinasi dengan IT Pusat tentang perubahan data Zisco.
- g) Penyaluran (*Landing*)
- (1) Menyalurkan dana yang telah diperoleh yayasan sesuai programnya masing-masing.
 - (2) Mendatangi asrama atau panti asuhan-panti asuhan untuk mengecek kesehatan anak-anak yatim yang ada disana.

4. Penetapan Standar Kinerja

Penetapan standar kinerja sangat penting untuk mengetahui seberapa maksimal kinerja para karyawan yang ada di Yayasan Yatim Mandiri. Adapun penetapan standar kinerjanya yaitu:

- a) Penguasaan Bidang Pekerjaan, berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan sehingga dapat melaksanakan tugas dan menghadapi permasalahan-permasalahan
- b) Kualitas Pekerjaan, berkaitan dengan keterampilan dan efektivitas kerja
- c) Produktivitas, berkaitan dengan kecepatan dan banyaknya kerja yang dilakukan
- d) Motivasi, berkaitan dengan minat dan komitmen terhadap pekerjaannya, ada kemauan untuk terus belajar dan usaha untuk memperbaiki diri
- e) Kerjasama, berkaitan dengan kesediaan bekerja dan berperan serta dalam kelompok di dalam maupun di luar unit kerjanya
- f) Komunikasi, berkaitan dengan kemampuan berkomunikasi secara lisan/tertulis dengan atasan, rekan, dan bawahan
- g) Bekerja Tanpa Pengawasan, berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan tanpa pengawasan dari atasan secara terus-menerus
- h) Inisiatif, berkaitan dengan kesediaan untuk bekerja keras serta berbuah lebih tanpa diminta (misalnya : mencetuskan dan mengembangkan ide-ide baru)
- i) Tanggung jawab, berkaitan dengan perilaku yang jujur dan loyal dalam melaksanakan tugas-tugasnya serta berani menanggung resiko atas hasil kerjanya
- j) Akhlaq, berkaitan dengan sikap dan tingkah laku keseharian dalam bekerja maupun dalam pergaulan, baik kepada sesama karyawan maupun kepada pelanggan

- k) Komitmen terhadap program lembaga, berkaitan dengan partisipasi terhadap program lembaga (misalnya : Kunjungan Panti, Baksos, dll)
- l) Perencanaan dan pengaturan kerja, berkaitan dengan kemampuan untuk memimpin, mengarahkan, membimbing, dan mengawasi bawahan.
- m) Pengambilan keputusan, berkaitan dengan kualitas keputusan yang diambil serta berkaitan dengan ketuntasan penyelesaian masalah
- n) Pengembangan bawahan, berkaitan dengan kemampuan untuk melatih dan mempersiapkan kader

5. Penilaian Kinerja

Untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan selama bekerja setahun terakhir, Yayasan Yatim Mandiri mengadakan penilaian kinerja tiap tahunnya. Karyawan yang dinilai baik menurut kepala yayasan akan diberikan *reward*. Kriteria-kriterianya antara lain seperti menguasai bidang pekerjaannya, bekerja terampil dan efektif, selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, ada kemauan untuk terus belajar, kerjasama yang baik dengan sesama karyawan, mampu berkomunikasi dengan baik kepada siapapun, tetap bekerja dengan baik walau tanpa pengawasan dari atasan, bekerja keras, bertanggung jawab, berakhlak baik, komitmen terhadap lembaga.

6. Implementasi Penilaian Kinerja

Unit usaha Yayasan Yatim Mandiri setiap tahun mengadakan penilaian terhadap semua karyawan, baik itu selaku kepala cabang, selaku *General Manager* (GM), maupun direktur. *Reward* akan diberikan oleh unit usaha Yatim Mandiri kepada

karyawan-karyawan yang kinerjanya dinilai baik. Tidak tanggung-tanggung, *reward* yang diberikan adalah umroh gratis. Dulu hanya 10 karyawan terbaik yang akan diberi hadiah umroh, tetapi sekarang bertambah menjadi 12 karyawan. Unit usaha Yatim Mandiri ada banyak, diantaranya yaitu:

- a) Unit Aqiqoh dan *Catering*, adalah unit yang menyediakan kambing aqiqoh pilihan, yang terbaik, sehat, dan sesuai syariat. Dijadikan masakan olahan kambing aqiqoh yang enak, halal, dan lezat dengan berbagai menu pilihan. Selain aqiqoh, ada juga layanan *catering* untuk paket tasyakuran, prasmanan, makan siang karyawan, paket kue, dan tumpeng.
- b) Unit Percetakan, adalah unit usaha pengembangan bisnis di bidang percetakan dan *advertising* yang dikelola oleh Rumah Yatim untuk kemandirian.
- c) Unit *Travel*, adalah unit yang *handle* umroh dan haji plus.
- d) Unit *Development*, adalah unit yang mengurus pembangunan dan pengembangan rumah, kantor, dan sebagainya.

7. Pelaksanaan Manajemen Kinerja

- a) Perencanaan Kinerja (*Planning*)

Setiap tahun, kantor pusat Yatim Mandiri akan mengadakan perencanaan untuk menentukan berapa target global (seluruh cabang) yang harus dikumpulkan. Target secara global itu akan dibagi kepada seluruh cabang Yayasan Yatim Mandiri yang ada di Indonesia dengan melihat seberapa lama cabang itu berdiri dan seberapa banyak donatur yang ada di yayasan cabang tersebut.

Contohnya Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya, yayasan cabang ini adalah yayasan cabang terlama karena Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya ini adalah yayasan cabang pertama yang didirikan oleh yayasan pusat, dan sudah banyak donatur tetap yang setia menyalurkan sebagian rezekinya kepada Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya, yaitu kurang lebih 25.000 donatur, sehingga target yang diberikan oleh yayasan pusat pun lebih besar, yaitu mengumpulkan dana sebesar 14,5 miliar.

b) Pengorganisasian Kinerja (*Organizing*)

Karyawan yang bekerja di Yayasan Yatim Mandiri bekerja sesuai *job description* dan sesuai dengan kemampuan mereka. Tetapi sebelum dipekerjakan sesuai dengan pekerjaan yang memang dibutuhkan oleh yayasan, biasanya calon karyawan tersebut akan di *interview* langsung oleh kepala yayasan dan akan di *training* selama 1-3 bulan oleh kepala yayasan dan karyawan tetap yang sudah bekerja lama di yayasan. Jika selama *training* 3 bulan itu calon karyawan bisa bekerja dengan baik, maka calon karyawan tersebut akan dijadikan karyawan kontrak. Dan jika kinerja dari karyawan kontrak tersebut bagus dan Yayasan Yatim Mandiri masih membutuhkan jasanya, maka karyawan kontrak tersebut akan dijadikan karyawan tetap Yayasan Yatim Mandiri. Para karyawan tersebut akan dipekerjakan sesuai dengan *job description* masing-masing serta diberi hak dan kewajiban sebagai karyawan tetap Yayasan Yatim Mandiri. Hak-hak yang diperoleh karyawan Yatim Mandiri sesuai dengan UMR, karena Yayasan Yatim Mandiri merupakan lembaga profesional.

Adapun *Job Description* yang ada di Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya, yaitu:

- (1) Kepala Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya, yang dijabat oleh bapak Mutrofin. Tugas dari kepala cabang yaitu memeriksa, mengontrol, dan memastikan semua aktivitas berjalan dengan efektif sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing serta mengatur ritme kerja masing-masing bagian agar pekerjaan bisa selesai sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan.
- (2) *Support Office*, yang dijabat oleh ibu Maimunah. Tugas dari *support office* yaitu membantu atau men-*support* semua lini, serta membuat proposal dan surat.
- (3) Data administrasi, yang dijabat oleh mas Wahid dan mbak Erika. Tugas dari data administrasi adalah mencetak kwitansi, memastikan validitas data yang dientry ke sistem E-Zis, dan melakukan koordinasi dengan IT Pusat tentang perubahan data Zisco.
- (4) Administrasi keuangan, yang dijabat oleh mbak Nafiah. Tugas dari administrasi keuangan adalah menerima, memeriksa, dan memastikan jumlah setoran dari Zisco sama antara uang dengan kwitansi kecil, lalu melakukan konfirmasi setoran transfer dari Zisco ke bagian perbankan pusat. Setelah itu bersama dengan bagian penerimaan melakukan kross-cek kesesuaian setoran Zisco yang sudah dientry dan memilah-milah dana untuk program apa saja yang telah terkumpul.

- (5) Staf Penerimaan Kwitansi, yang dijabat oleh mbak Cahaya. Tugas dari staf penerimaan kwitansi adalah meng-*input* dan mengecek dana yang telah diperoleh zisco dari para donator, *balance* atau tidak pemasukan dan pengeluaran.
- (6) Penyaluran (*Landing*), yang dijabat oleh pak Iskandar dan pak Khotib. Tugasnya adalah menyalurkan dana yang telah diperoleh zisco kepada sang penerima manfaat, yaitu anak-anak yatim dan janda dhuafa. Tugas penyaluran yang lain adalah mendatangi panti asuhan-panti asuhan untuk mengecek kesehatan anaka-anak yatim.
- (7) *Costumer Service/Receptionist*, yang dijabat oleh umi Lamra. Tugas dari *receptionist* adalah menerima telepon yang masuk, entah itu dari para donator maupun dari kantor pusat ataupun dari cabang yang lain, serta mencatat kalau ada yang telepon yang keluar.
- (8) *Cleaning Service*, yang dijabat oleh mas Amnan. Tugas dari *cleaning service* adala membersihkan kantor Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya sehingga kantor menjadi bersih, indah, nyaman, dan suci.
- (9) Zisco (*Zakat, infaq, shodaqoh Consultant*), yang dijabat oleh 20 orang zisco, antara lain Ali R., As'ari, Arya, Azar, Dadang, Deddy, Dony, Elfit, Jonsa, Kamto, Mimin, Rahman, Rifky, Rosi R., Rudi, Setya, Tauhid, Taufiq, Yuni, dan Zainal. Tugas dari zisco adalah melakukan pencatatan tentang perolehan dan perubahan donasi dengan data yang valid sesuai ketentuan yang ada di sistem E-Zis dan melakukan penyetoran ke bagian keuangan dengan melampirkan kwitansi kecil.

c) Proses Kinerja (*Actuating*)

Yatim Mandiri Cabang Surabaya ditarget mengumpulkan donasi sebanyak 14,5 miliar rupiah. Dengan target yang jumlahnya tidak sedikit itu, ada teknik yang digunakan oleh Yayasan Yatim Mandiri, yaitu di *breakdown* atau dirinci tiap bulan. Jadi bila 14,5 miliar rupiah dirinci tiap bulannya sekitar 1,2 miliar rupiah. Maka target yang harus dicapai tiap bulan adalah 1,2 miliar rupiah, sehingga jika dikumpulkan selama 12 bulan atau 1 tahun, target 14,5 miliar rupiah akan tercapai. Dan jika target berhasil dicapai, akan ada *reward* yang diberikan oleh kepala cabang kepada para karyawan.

Yayasan Yatim Mandiri meningkatkan kualitas kinerja karyawannya yaitu dengan mengadakan pelatihan-pelatihan sesuai dengan *job description* masing-masing. Jadi yayasan akan mengundang *trainer* berpengalaman dari luar (*eksternal*) Yatim Mandiri maupun dari pihak Yatim Mandiri sendiri (*internal*) untuk melatih para karyawan yang bekerja di Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya.

Dengan diadakannya pelatihan tersebut, serta arahan-arahan dari kepala cabang, diharapkan kualitas kinerja para karyawan menjadi lebih baik dan lebih baik lagi. Hal itu juga akan berpengaruh pada kualitas yayasan sehingga bisa mengangkat nama baik Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya.

Bapak Mutrofin selaku kepala Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya, beliau adalah seorang pemimpin yang sangat dihormati karyawan-karyawannya. Bagi para karyawan, Bapak Mutrofin bukan hanya sekedar pemimpin, tetapi

beliau juga seorang panutan, bapak, dan saudara. Seperti yang diutarakan oleh Umi Lamrah, *receptionist* Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya,

“Pak Mutrofin itu orangnya baik, kekeluargaan. Beliau bisa menjadi bos, jadi bapak, jadi saudara. Saya kenal Pak Mutrofin dari dulu, dan memang orangnya baik. Dari dulu tidak pernah berubah.”⁵²

Bukan hanya baik dan kekeluargaan, beliau juga perhatian dengan masalah-masalah yang dihadapi karyawan-karyawannya. Pak Mutrofin juga dikenal sebagai pemimpin yang tegas dan disiplin. Seperti halnya dikemukakan oleh mbak Nafiah, staf dari bagian keuangan,

“Pak Mutrofin itu sosok yang saya kagumi. Beliau sangat perhatian sama karyawannya. Memperhatikan, mau mendengarkan masalah karyawannya, orangnya sangat *care*. Tapi terkadang beliau juga bisa menyeramkan. Beliau adalah sosok pemimpin yang tegas dan disiplin.”⁵³

Dengan adanya pemimpin yang tegas, disiplin, baik, pengertian, dan kekeluargaan seperti Bapak Mutrofin, para karyawan menjadi lebih senang dan nyaman saat bekerja di bawah kepemimpinan beliau.

d) Penilaian dan Evaluasi Kinerja (*Controlling*)

Unit usaha Yayasan Yatim Mandiri setiap tahun mengadakan penilaian terhadap semua karyawan, baik itu selaku kepala cabang, selaku *General Manager* (GM), maupun direktur. *Reward* akan diberikan oleh unit usaha Yatim Mandiri kepada karyawan-karyawan yang kinerjanya dinilai baik, seperti menguasai bidang pekerjaannya, bekerja terampil dan efektif, selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, ada kemauan untuk terus belajar, kerjasama yang baik dengan sesama karyawan, mampu berkomunikasi dengan baik kepada siapapun,

⁵² Wawancara dengan Umi Lamrah, bagian *receptionist*, 18 Juli 2014

⁵³ Wawancara dengan mbak Nafiah, bagian staf keuangan, 5 Agustus 2014

tetap bekerja dengan baik walau tanpa pengawasan dari atasan, bekerja keras, bertanggung jawab, berakhlaq baik, komitmen terhadap lembaga.

Tidak tanggung-tanggung, *reward* yang diberikan adalah umroh gratis. Dulu hanya 10 karyawan terbaik yang akan diberi hadiah umroh, tetapi sekarang bertambah menjadi 12 karyawan. Unit usaha Yatim Mandiri ada banyak, diantaranya yaitu:

- (1) Unit Aqiqoh dan *Catering*, adalah unit yang menyediakan kambing aqiqoh pilihan, yang terbaik, sehat, dan sesuai syariat. Dijadikan masakan olahan kambing aqiqoh yang enak, halal, dan lezat dengan berbagai menu pilihan. Selain aqiqoh, ada juga layanan *catering* untuk paket tasyakuran, prasmanan, makan siang karyawan, paket kue, dan tumpeng.
- (2) Unit Percetakan, adalah unit usaha pengembangan bisnis di bidang percetakan dan advertising yang dikelola oleh Rumah Yatim untuk kemandirian.
- (3) Unit *Travel*, adalah unit yang *handle* umroh dan haji plus.
- (4) Unit *Development*, adalah unit yang mengurus pembangunan dan pengembangan rumah, kantor, dan sebagainya.

Adapun *reward* yang diberikan setiap tahun kepada karyawan, kepala cabang, *General Manager* (GM), maupun direktur yang kinerjanya dinilai baik oleh unit usaha Yatim Mandiri adalah hadiah umroh gratis. Kepala cabang juga akan memberikan *reward* kepada karyawan-karyawannya jika mereka bisa mencapai

target yang telah ditentukan, yaitu mengumpulkan dana sebesar 14,5 miliar di tahun 2014 ini.

Sedangkan *punishment* akan diberikan kepada karyawan yang kinerjanya dinilai lemah, buruk, ataupun ketika karyawan tersebut telah melakukan kesalahan besar. *Punishment* yang diberikan yaitu dengan memberikan surat peringatan pertama, lalu jika karyawan tersebut masih mengulang kesalahan yang sama, maka akan diberi surat peringatan kedua. Dan jika karyawan tersebut tetap melakukan kesalahan, maka langkah terakhir adalah diberi surat peringatan keras terakhir yaitu dipecat.

Setiap bulan Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya melakukan evaluasi kinerja untuk membahas dan mencari solusi jika ada kendala-kendala ataupun ada target yang belum bisa dicapai, contohnya seperti ada donatur yang belum membayar ataupun donatur tersebut telah menyalurkan ke tempat yang lain (pindah yayasan). Dari evaluasi itu nanti akan tahu kenapa kendala-kendala tersebut terjadi atau kenapa target yang sudah ditentukan tidak bisa dicapai. Setelah mengetahui apa masalahnya, maka dengan segera dicari solusinya agar permasalahan tersebut cepat terselesaikan.

Evaluasi juga dilakukan tiap akhir tahun untuk mengetahui seberapa maksimal yayasan bisa mencapai target yang ditetapkan selama setahun terakhir, serta membandingkan antara tahun ini dan tahun sebelumnya apakah kualitas kinerja para karyawan semakin meningkat atau semakin menurun, sehingga perlu dilakukan evaluasi agar kualitas kinerja para karyawan bisa menjadi lebih baik dan lebih berkualitas lagi.

8. Program-program Yayasan Yatim Mandiri

Adapun program-program yang terselenggara di Yayasan Yatim Mandiri, yaitu:

- a. BESTARI (Beasiswa Yatim Prestasi) ialah bantuan biaya pendidikan anak-anak yatim tingkat SD, SMP dan SMA.
- b. ASA Yatim (Alat Sekolah Anak Yatim) ialah program penyediaan alat-alat sekolah yang dibutuhkan anak-anak yatim, seperti sepatu, tas, dan alat tulis lainnya agar pendidikan anak-anak yatim lebih optimal.
- c. SAHABAT (Saku Harian Bermanfaat) ialah uang saku harian yang diberikan bagi anak-anak yatim supaya tetap ceria di sekolah baik untuk beli jajanan saat istirahat atau kebutuhan transportasi ke sekolah.
- d. GENIUS (Guru Excellent Yatim Sukses) ialah program pendampingan belajar kelompok bagi anak-anak yatim untuk meningkatkan prestasi akademiknya.
- e. KESATRIA (Perkemahan Super Yatim Mandiri Mulia) ialah motivasi sukses anak yatim harus senantiasa terjaga. Melalui program Kesatria bekal mereka kemampuan mengelola potensi diri dan membuat peta masa depan.
- f. PLUS (Pendampingan Yatim Lulus Ujian Sekolah) ialah pendampingan belajar bagi anak yatim kelas 6, 9, dan 12 agar bisa lulus dengan prestasi baik ketika mengikuti Ujian Akhir Nasional (UAN).
- g. ICMBS (Insan Cendekia Mandiri Boarding School) ialah program sekolah gratis berkualitas untuk anak yatim berprestasi tingkat SMP dan SMA.
- h. YES (Yatim Energik dan Sehat) ialah anak yatim harus sehat. Yayasan Yatim Mandiri membantu mereka dengan layanan kesehatan, perbaikan gizi, dan penyuluhan kesehatan serta pengobatan gratis.

- i. MEC (Mandiri Enterpreneur Center) ialah program Kuliah Gratis bagi anak yatim purna asuh menuju kemandirian melalui pembekalan *life skill*. Jurusan yang diselenggarakan beragam: Teknik Informasi, Teknisi Komputer, Desain Grafis, Komputer Akuntansi, Diklat Guru Taman Kanak-kanak Islam, Kuliner, dan Otomotif. Selama 1 tahun mereka mendapatkan *training* intensif dan magang, juga materi nilai keislaman.
- j. BISA (Bunda Yatim Sejahtera) ialah program pelatihan dan pendampingan kewirausahaan serta bantuan modal usaha bagi janda dhuafa agar ibu anak-anak yatim tetap tegar mendidik putra-putrinya.
- k. ByPas Bencana (Bantu Yatim Pasca Bencana) ialah untuk anak-anak yatim korban bencana, kami siapkan program pendampingan pasca bencana.

C. Pembahasan Hasil Penelitian (Analisis Data)

1. Manajemen Kinerja Karyawan

a. Perencanaan Kinerja (*Planning*)

Perencanaan kinerja merupakan titik awal dari siklus manajemen kinerja. Langkah-langkah yang ditempuh yaitu menentukan sasaran serta tujuan awal berdirinya organisasi atau perusahaan, perencanaan program-program yang akan dilaksanakan, kebijakan standar kerja, aturan-aturan yang lainnya. Yayasan Yatim Mandiri merupakan lembaga nirlaba yang *concern* pada upaya memandirikan anak yatim melalui pengelolaan Zakat, Infaq, Sedekah, dan Wakaf (ZISWAF). Yayasan Yatim Mandiri berdiri dengan tujuan mengajak masyarakat untuk bersama-sama membina anak yatim, meningkatkan kualitas dan daya saing anak yatim, serta

membina anak yatim sampai mandiri. Jadi, Yayasan Yatim Mandiri hanya fokus pada anak-anak yatim dan janda dhuafa, sebagai ibu dari anak-anak yatim.

Setiap tahun, kantor pusat Yatim Mandiri akan mengadakan perencanaan untuk menentukan berapa target global (seluruh cabang) yang harus dikumpulkan. Target secara global itu akan dibagi kepada seluruh cabang Yayasan Yatim Mandiri yang ada di Indonesia dengan melihat seberapa lama cabang itu berdiri dan seberapa banyak donatur yang ada di yayasan cabang tersebut. Contohnya Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya, yayasan cabang ini adalah yayasan cabang terlama karena Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya ini adalah yayasan cabang pertama yang didirikan oleh yayasan pusat, dan sudah banyak donatur tetap yang setia menyalurkan sebagian rezekinya kepada Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya.

Adapun program-program yang mendukung untuk mengumpulkan dana dari para donatur di Yayasan Yatim Mandiri. Program-program yang disediakan sangat beragam, tetapi program-program tersebut hanya berpusat pada tiga, yaitu:

1) Pendidikan

a) Beasiswa Pendidikan

Bantuan biaya pendidikan untuk anak-anak yatim yang berprestasi tingkat SD, SMP, dan SMA.

b) MEC (*Mandiri Entrepreneur Center*)

Program kuliah gratis bagi anak yatim purna asuh menuju kemandirian melalui pembekalan *life skill*. Jurusan yang diselenggarakan meliputi:

Akuntansi Komputer, Desain Grafis, Otomotif, Manajemen Zakat, Diklat Guru TK Islam, dan Teknisi Komputer dan Jaringan.

c) ICMBS (*Insan Cendekia Mandiri Boarding School*)

Program sekolah gratis berkualitas untuk anak yatim berprestasi tingkat SMP dan SMA.

d) Rumah Kemandirian

Program pendampingan belajar kelompok anak-anak yatim untuk meningkatkan prestasi akademiknya. Berkonsep sanggar-sanggar belajar yang menyenangkan, karena belajar tidak harus dengan serius. Saat ini lebih dari 150 sanggar telah dimanfaatkan anak yatim seluruh Indonesia.

2) Pemberdayaan

Program yang berpusat pada pemberdayaan yaitu Bunda Mandiri. Bunda Mandiri adalah program pelatihan dan pendampingan kewirausahaan serta bantuan modal usaha janda dhuafa agar ibu anak-anak yatim tetap tegar dalam mendidik putra-putrinya.

3) Kesehatan

Program yang berpusat pada kesehatan yaitu *Mobile Clinic*. *Mobile Clinic* adalah layanan kesehatan, perbaikan gizi, dan penyuluhan kesehatan serta pengobatan gratis didukung dengan penyediaan Mobil Sehat Yatim.

Ada juga program-program tambahan pada hari-hari ataupun bulan-bulan tertentu, antara lain program Ramadhan dan SGQ (Super Gizi Qurban). Program Ramadhan yaitu program yang dilaksanakan setiap bulan ramadhan yang

kegiatannya meliputi berbuka puasa bersama anak yatim di panti asuhan serta memberikan paket lebaran.

Sedangkan program SGQ (Super Gizi Qurban) adalah program yang dilaksanakan setiap hari raya Idul Adha, yaitu dengan membagi-bagikan daging qurban dalam bentuk olahan sosis. Jadi, daging qurban diolah terlebih dahulu menjadi sosis yang sangat lezat rasanya sebelum dibagikan agar anak-anak senang waktu memakannya.

b. Pengorganisasian Kinerja (*Organizing*)

1) Pembagian tugas masing-masing

Yayasan Yatim Mandiri membagi tugas para karyawan sesuai dengan kemampuan mereka. Tetapi sebelum dipekerjakan sesuai dengan pekerjaan yang memang dibutuhkan oleh yayasan, biasanya calon karyawan tersebut akan di *interview* langsung oleh kepala yayasan dan akan di *training* oleh kepala yayasan dan karyawan tetap yang sudah bekerja lama di yayasan. Jika selama *training* itu calon karyawan bisa bekerja dengan baik, maka calon karyawan tersebut akan dijadikan karyawan kontrak. Dan jika kinerja dari karyawan kontrak tersebut bagus dan Yayasan Yatim Mandiri masih membutuhkan jasanya, maka karyawan kontrak tersebut akan dijadikan karyawan tetap Yayasan Yatim Mandiri. Para karyawan tersebut akan dipekerjakan sesuai dengan *job description* masing-masing serta diberi hak dan kewajiban sebagai karyawan tetap Yayasan Yatim Mandiri. Hak-hak yang diperoleh karyawan Yatim Mandiri sesuai dengan UMR, karena Yayasan Yatim Mandiri merupakan lembaga profesional.

Adapun *Job Description* yang ada di Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya, yaitu:

- a) Kepala Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya, yang dijabat oleh bapak Mutrofin. Tugas dari kepala cabang yaitu memeriksa, mengontrol, dan memastikan semua aktivitas berjalan dengan efektif sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing serta mengatur ritme kerja masing-masing bagian agar pekerjaan bisa selesai sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan.
- b) *Support Office*, yang dijabat oleh ibu Maimunah. Tugas dari *support office* yaitu membantu atau men-*support* semua lini, serta membuat proposal dan surat.
- c) Data administrasi, yang dijabat oleh mas Wahid dan mbak Erika. Tugas dari data administrasi adalah mencetak kwitansi, memastikan validitas data yang dientry ke system E-Zis, dan melakukan koordinasi dengan IT Pusat tentang perubahan data Zisco.
- d) Administrasi keuangan, yang dijabat oleh mbak Nafiah. Tugas dari administrasi keuangan adalah menerima, memeriksa, dan memastikan jumlah setoran dari Zisco sama antara uang dengan kwitansi kecil, lalu melakukan konfirmasi setoran transfer dari Zisco ke bagian perbankan pusat. Setelah itu bersama dengan bagian penerimaan melakukan krosscek kesesuaian setoran Zisco yang sudah dientry dan memilah-milah dana untuk program apa saja yang telah terkumpul.

- e) Staf Penerimaan Kwitansi, yang dijabat oleh mbak Cahaya. Tugas dari staf penerimaan kwitansi adalah meng-*input* dan mengecek dana yang telah diperoleh zisco dari para donator, balance atau tidak pemasukan dan pengeluaran.
- f) Penyaluran (*Landing*), yang dijabat oleh pak Iskandar dan pak Khotib. Tugasnya adalah menyalurkan dana yang telah diperoleh zisco kepada sang penerima manfaat, yaitu anak-anak yatim dan janda dhuafa. Tugas penyaluran yang lain adalah mendatangi panti asuhan-panti asuhan untuk mengecek kesehatan anaka-anak yatim.
- g) *Costumer Service/Receptionist*, yang dijabat oleh umi Lamra. Tugas dari *receptionist* adalah menerima telepon yang masuk, entah itu dari para donator maupun dari kantor pusat ataupun dari cabang yang lain, serta mencatat kalau ada yang telepon yang keluar.
- h) Zisco (Zakat, infaq, shodaqoh *Consultant*), yang dijabat oleh 20 orang zisco, antara lain Ali R., As'ari, Arya, Azar, Dadang, Deddy, Dony, Elfit, Jonsa, Kamto, Mimin, Rahman, Rifky, Rosi R., Rudi, Setya, Tauhid, Taufiq, Yuni, dan Zainal. Tugas dari zisco adalah melakukan pencatatan tentang perolehan dan perubahan donasi dengan data yang valid sesuai ketentuan yang ada di system E-Zis dan melakukan penyetoran ke bagian keuangan dengan melampirkan kwitansi kecil.
- i) *Cleaning Service*, yang dijabat oleh mas Amnan. Tugas dari *cleaning service* adala membersihkan kantor Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya sehingga kantor menjadi bersih, indah, nyaman, dan suci.

c. Proses Kinerja (*Actuating*)

1) Target yang harus dicapai

Setiap lembaga maupun organisasi pasti ada target yang harus dicapai untuk mengukur keberhasilan dari lembaga maupun organisasi tersebut. Begitu pula dengan yayasan Yatim Mandiri, pasti ada target yang harus dicapai setiap tahunnya, baik itu target *fundraising*, target penghimpunan dana, maupun target landing atau penyaluran.

Contohnya saja pada tahun 2014 ini yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya ditarget mengumpulkan donasi sebanyak 14,5 miliar rupiah. Dengan target yang jumlahnya tidak sedikit itu, ada teknik yang digunakan oleh yayasan Yatim Mandiri, yaitu di *breakdown* atau dirinci tiap bulan. Jadi bila 14,5 miliar rupiah dirinci tiap bulannya sekitar 1,2 miliar rupiah. Maka target yang harus dicapai tiap bulan adalah 1,2 miliar rupiah, sehingga jika dikumpulkan selama 12 bulan atau 1 tahun, target 14,5 miliar rupiah akan tercapai. Dan jika target berhasil dicapai, akan ada reward yang diberikan oleh kepala cabang kepada para karyawan.

2) Meningkatkan kualitas kinerja karyawan

Cara Yayasan Yatim Mandiri dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawannya yaitu dengan mengadakan pelatihan-pelatihan sesuai dengan *job description* masing-masing. Jadi yayasan akan mengundang *trainer* berpengalaman dari luar (*eksternal*) Yatim Mandiri maupun dari pihak Yatim

Mandiri sendiri (*internal*) untuk melatih para karyawan yang bekerja di Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya.

Dengan diadakannya pelatihan tersebut, serta arahan-arahan dari kepala cabang, diharapkan kualitas kinerja para karyawan menjadi lebih baik dan lebih baik lagi. Hal itu juga akan berpengaruh pada kualitas yayasan sehingga bisa mengangkat nama baik Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya.

3) Kepemimpinan kepala cabang menurut para karyawan

Peran seorang pemimpin bagi sebuah lembaga ataupun organisasi sangatlah penting, karena keberadaan pemimpin merupakan salah satu ujung tombak dari keberhasilan lembaga ataupun organisasi tersebut. Pemimpin memikul tanggung jawab yang sangat besar agar lembaga yang dipimpinnya menjadi lembaga yang berkualitas.

Bapak Mutrofin selaku kepala Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya, beliau adalah seorang pemimpin yang sangat dihormati karyawan-karyawannya. Bagi para karyawan, Bapak Mutrofin bukan hanya sekedar pemimpin, tetapi beliau juga seorang panutan, bapak, dan saudara.

Bukan hanya baik dan kekeluargaan, beliau juga perhatian dengan masalah-masalah yang dihadapi karyawan-karyawannya. Pak Mutrofin juga dikenal sebagai pemimpin yang tegas dan disiplin.

Dengan adanya pemimpin yang tegas, disiplin, baik, pengertian, dan kekeluargaan seperti Bapak Mutrofin, para karyawan menjadi lebih senang dan nyaman saat bekerja di bawah kepemimpinan beliau.

d. Penilaian dan Evaluasi Kinerja (Controlling)

1) Penilaian Kinerja Karyawan

Unit usaha Yayasan Yatim Mandiri setiap tahun mengadakan penilaian terhadap semua karyawan, baik itu selaku kepala cabang, selaku *General Manager* (GM), maupun direktur. *Reward* akan diberikan oleh unit usaha Yatim Mandiri kepada karyawan-karyawan yang kinerjanya dinilai baik, seperti menguasai bidang pekerjaannya, bekerja terampil dan efektif, selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, ada kemauan untuk terus belajar, kerjasama yang baik dengan sesama karyawan, mampu berkomunikasi dengan baik kepada siapapun, tetap bekerja dengan baik walau tanpa pengawasan dari atasan, bekerja keras, bertanggung jawab, berakhlaq baik, komitmen terhadap lembaga.

Tidak tanggung-tanggung, *reward* yang diberikan adalah umroh gratis. Dulu hanya 10 karyawan terbaik yang akan diberi hadiah umroh, tetapi sekarang bertambah menjadi 12 karyawan. Unit usaha Yatim Mandiri ada banyak, diantaranya yaitu:

- a) Unit Aqiqoh dan *Catering*, adalah unit yang menyediakan kambing aqiqoh pilihan, yang terbaik, sehat, dan sesuai syariat. Dijadikan masakan olahan kambing aqiqoh yang enak, halal, dan lezat dengan berbagai menu pilihan. Selain aqiqoh, ada juga layanan *catering* untuk paket tasyakuran, prasmanan, makan siang karyawan, paket kue, dan tumpeng.
- b) Unit Percetakan, adalah unit usaha pengembangan bisnis di bidang percetakan dan advertising yang dikelola oleh Rumah Yatim untuk kemandirian.

- c) Unit *Travel*, adalah unit yang *menghandle* umroh dan haji plus.
- d) Unit *Development*, adalah unit yang mengurus pembangunan dan pengembangan rumah, kantor, dan sebagainya.

2) Reward dan Punishment

Adapun *reward* yang diberikan setiap tahun kepada karyawan, kepala cabang, *General Manager* (GM), maupun direktur yang kinerjanya dinilai baik oleh unit usaha Yatim Mandiri adalah hadiah umroh gratis. Kepala cabang juga akan memberikan reward kepada karyawan-karyawannya jika mereka bisa mencapai target yang telah ditentukan, yaitu mengumpulkan dana sebesar 14,5 miliar di tahun 2014 ini.

Sedangkan *punishment* akan diberikan kepada karyawan yang kinerjanya dinilai lemah, buruk, ataupun ketika karyawan tersebut telah melakukan kesalahan besar. *Punishment* yang diberikan yaitu dengan memberikan surat peringatan pertama, lalu jika karyawan tersebut masih mengulang kesalahan yang sama, maka akan diberi surat peringatan kedua. Dan jika karyawan tersebut tetap melakukan kesalahan, maka langkah terakhir adalah diberi surat peringatan keras terakhir yaitu dipecat.

3) Evaluasi Kinerja

Setiap bulan Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya melakukan evaluasi kinerja untuk membahas dan mencari solusi jika ada kendala-kendala ataupun ada target yang belum bisa dicapai, contohnya seperti ada donatur

yang belum membayar ataupun donatur tersebut telah menyalurkan ke tempat yang lain (pindah yayasan). Dari evaluasi itu nanti akan tahu kenapa kendala-kendala tersebut terjadi atau kenapa target yang sudah ditentukan tidak bisa dicapai. Setelah mengetahui apa masalahnya, maka dengan segera dicari solusinya agar permasalahan tersebut cepat terselesaikan.

Evaluasi juga dilakukan tiap akhir tahun untuk mengetahui seberapa maksimal yayasan bisa mencapai target yang ditetapkan selama setahun terakhir, serta membandingkan antara tahun ini dan tahun sebelumnya apakah kualitas kinerja para karyawan semakin meningkat atau semakin menurun, sehingga perlu dilakukan evaluasi agar kualitas kinerja para karyawan bisa menjadi lebih baik dan lebih berkualitas lagi.