BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya

1. Sejarah singkat berdirinya Yayasan Yatim Mandiri Surabaya

Yayasan Yatim Mandiri (YYM) merupakan sebuah lembaga sosial masyarakat yang memfokuskan pada penghimpunan dan pengelolaan dana Zakat, Infaq, Shodaqoh, Wakaf (ZISWAF) 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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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 bisa hidup mandiri tanpa bergantung lagi pada orang lain. Kemudian merancang yayasan yang bergerak dalam pendidikan anak yatim purna asuh dari panti asuhan dalam program mengikutsertaan 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 dibentuk 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. Di antaranya 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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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.

2. Yayasan Yatim Mandiri mempunyai visi, misi, dan motto sebagai berikut:
   a. Visi : Menjadi lembaga terpecaya dalam membangun kemandirian yatim
   b. Misi : Membangun nilai-nilai kemandirian yatim, Meningkatkan partisipasi masyarakat dan dukungan sumber daya untuk kemandirian yatim, Meningkatkan capacity building organisasi
   c. Motto : Mari Mandirikan Mereka

3. Tujuan didirikan Yayasan Yatim Mandiri Surabaya

   Yayasan Yatim Mandiri mempunyai tujuan sebagai berikut :

   a. Mengajak masyarakat untuk bersama-sama membina anak yatim

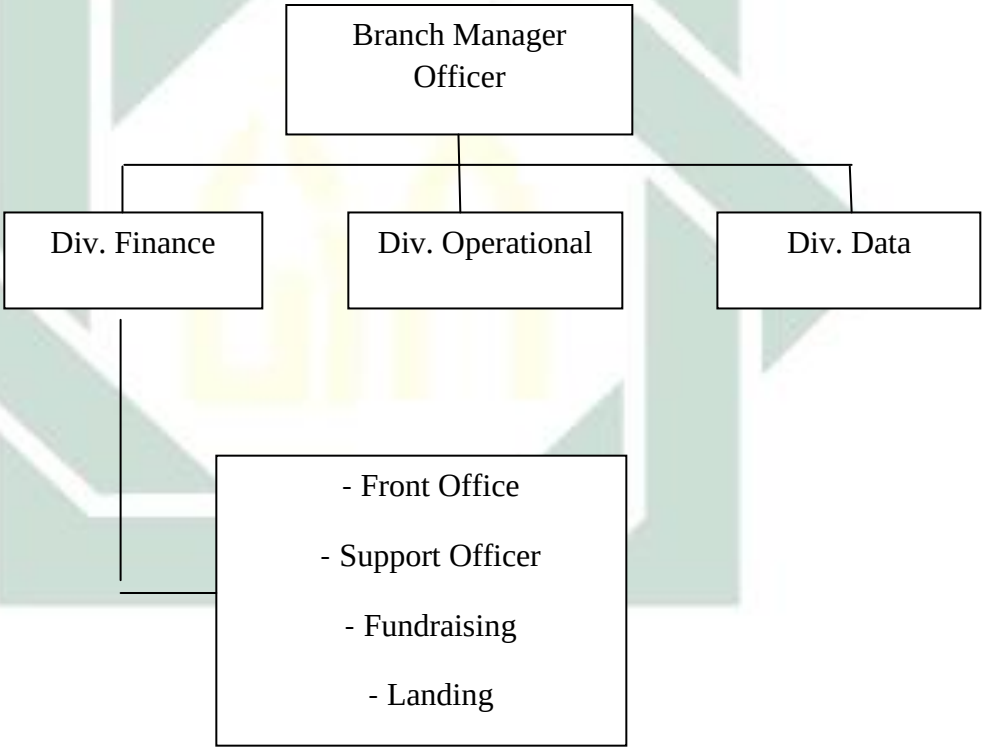
   b. Meningkatkan kualitas dan daya saing anak yatim

   c. Membina anak yatim sampai mandiri

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Struktur organisasi Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya

Struktur adalah sesuatu yang disusun atau dibangun untuk koordinasi yang efesien dari semua kegiatan-kegiatan, posisi dan tugas dalam organisasi atau lembaga. Sebagaimana yang telah kita ketahui bahwa organisasi merupakan suatu susunan atau aturan dari berbagai bagian sehingga menjadi satu kesatuan yang teratur. Adapun struktur organisasi yang dimiliki Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya adalah sebagai berikut:



Gambar 1.1

Struktur Organisasi Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5. Alamat dan Tata 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. Meskipun 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.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 1.2

Tata letak kantor cabang Yayasan Yatim Mandiri Surabaya

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. Pada hari libur nasional, Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya juga ikut libur.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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. Program-program Yayasan Yatim Mandiri

Adapun program-program yang terselenggara di Yayasan Yatim Mandiri, antara lain:

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 meninkatkan prestasi akademiknya.

e. KESATRIA (Perkemahan Super Yatim Mandiri Mulia) ialah motivasi sukses anak yatim harus senantiasa terjaga. Melalui program Kesatria bekali mereka kemampuan mengelola potensi diri dan membuat peta masa depan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Penyajian Data

Dari penelitian yang telah peneliti lakukan di Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya. Maka berikut ini Deskripsi data penelitian dari proses pengumpulan data di lapangan yang kemudian disajikan dalam bentuk tulisan deskripsi atau pemeran secara detail dan mendalam.

Dalam deskripsi data ini, peneliti memaparkan data di antaranya, hasil wawancara dengan sejumlah informan yang telah ditetapkan sebelumnya untuk mengetahui manajemen etos kerja dalam meningkatkan semangat kerja karyawan di Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya. Dari hasil wawancara dengan informan, maka didapatkan data-data sebagai berikut:

a. Perencanaan Etos kerja

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.

Di dalam perencanaan etos kerja ini, sebelum disusun sebuah perencanaan ini dilihat dahulu dari evaluasi sebelumnya agar rencana yang sudah ter*schadule* dapat tercapai. Seperti yang dikemukakan oleh responden 1, staf bagaian repsesionis:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> Di sini dianjurkan disiplin dalam bekerja. Sebelum perencanaan itu dibuat biasanya dievaluasi dulu, dari situ kita tahu kekurang-kurangan apa yang belum tercapai dari situ kita membuat sebuah rencana yang baru. (R.1)

Dengan adanya disiplin dalam bekerja dan evaluasi dapat membuat sebuah rencana baru, serta yang belum tercapai kita dapat mengetahui kekurang-kurangannya. Dari situ, dapat memperbarui perencanaan yang baru.

Selain itu, evaluasi belum tentu menjamin kerbehasilan suatu rencana. Tetapi rencana dapat lebih baik ke depannya perlu diadakan evaluasi berulang-ulang. Seperti yang dikemukakan oleh responden 2, staf bagian Program:

> Ya itu kan namanya perencanaan. Namanya prosentase untuk berhasil, gak bisa seratus persen walaupun kadang-kadang itu dikatakan belum sepenuhnya semua terlaksana, makannya perlu di evaluasi ya untuk mengurangi pendekatan supaya ada apa yang telah kita rencanakan untuk mengurangi memanilisir masalah. Supaya ada evaluasi untuk baik ke depannya. (R. 2)

Perlu adanya evaluasi ini karena untuk mengurangi memanilisir masalah dan supaya baik untuk ke depannya. Jadi sebuah perencanaan dapat ter*schadule* dengan baik ini harus diagendakan terlebih dahulu. Terkait hal ini menyatakan bahwa:

> Ya kita bikin agenda, terus kemudian kita atur jadwal itu mana yang harus terdahulu. Jadi, ada agenda harian, ada agenda bulanan. Kita lihat jadwalnya aja, jadi setiap hari ada jadwal kita mau ngapain aja. (R.3)

Perencanaan itu dapat tersusun karena terbuatnya agenda jadwal yang akan direncanakan baik agenda harian maupun harian bulanan. Sedangkan para karyawan zisco sebelum menyusun rencana ini di lihat target yang akan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dibebankan serta dilihat dari wilayah yang akan dicetak di kwintasi untuk dibagikan ke donatur. Seperti yang dinyatakan oleh responden 4 dan 5:

> Kalau sesuai job disk itu besar karyawan yang dinamakan zisco untuk menyunsun rencana.Kan kwintasi-kwintasi sudah misalnya gitu. Ketika kwintasi itu tidak semua dipilah, kwintasi yang sudah tercetak disuruh untuk mengatur wilayah zisco, setiap wilayah itu, kalau zisco kan kan satu wilayah itu wilayah pun ada beberapa lingkup daerah satu kelurahan gitu, itu biasanya dikumpulkan. Jadi keefesienan waktu ketika itu bagus. (R. 4)

> Jadi kita target yang telah dibebankan atau kita rinci, asal perolehannya dari mana aja apa saja itu dibagi selama waktu bekerja dilapangan. Kan target 100 juta misalnya la itu dibagi dalam satu minggu, dalam satu bulan kan 4 minggu ya, jadi dalam satu minggu harus dapat 25 juta. (R. 5)

Job description karyawan zisco ini, cara membuat rencana itu sesuai target yang telah di bebankan. Kwintasi yang sudah tercetak, harus dipilah sesuai wilayah dan beberapa lingkup daerah kelurahan, lalu dikumpulkan jadi satu perzisco. Agar waktu dalam bekerja itu lebih efesien.

b. Pelaksanaan

Pelaksanakan Etos Kerja di Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya. Karyawannya harus disiplin dengan peraturan di lembaga. Kalau sistem sop-nya lebih jelasnya ditanyakan di kantor pusat. Setiap peraturan *job description*, setiap tugas, tanggung jawab itu ditentukan oleh HRD pusat jadi cabang sebagai pelaksana. Hal ini dikemukakan oleh responden 3 dan 6, sebagai berikut:

> Berkaitan dengan SDM, kalau SDM pertama untuk hrd kantor pusat jadi mungkin.. Peraturan-peraturan kedisiplinan, berkaitan sama jam

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> masuk, jam istirahat, *job description* itu dicantumkan pada kantor pusat, kantor cabang sebagai pelaksana aja. (R. 3)
>
> Kalau sistem sop-nya lebih jelasnya ditanyakan di hrd pusat. Setiap peraturan job description, setiap tugas, tanggung jawab itu ditentukan sama hrd pusat jadi cabang sebagai pelaksana aja. Pak imam kemungkinan untuk manajemen di cabang Cuma wilayahnya gak seluas di cabang Surabaya. kantor pusat itu yang mengelola dan merekap semua kantor cabang. (R 3)
>
> Standar sop-nya menyesuaikan dengan ketentuan yang ada di pusat, jadi apapun yang dilakukan oleh cabang memang dikerjakan oleh cabang, kkk berdasarkan intruksi yang ada di pusat, baik itu jam kerjanya, baik itu hubungan kerjanya, baik itu yang sifatnya bagaimna ketika berhadapan dengan donatur… kita di situ sampaikan salam, sampaikan senyum dan donatur memberikan donasinya jangan lupa, itu juga ada sop-sop yang harus oleh temen-temen di setiap devisinya. Siapa yang memberikan yaitu adalah dari pusat (manajemen pusat), pusat larinya ke GM (R.6)

Pelaksanaan etos kerja dan sistem sop-nya ini dilakukan tergantung dari pihak pusat. Karyawan harus disiplin dengan peraturan-peraturan di lembaga seperti tanggung jawab dengan tugasnya masing-masing. Kelebihan dari Yayasan ini setiap pagi hari diwajibkan ikut mengaji. Karyawan petugas zisco selalu mengkoordinir pengambilan infaq donatur untuk dipilah kwintasinya. Seperti yang diungkapkan oleh responden 5 ini, sebagai berikut:

> Pelaksanaannya, seperti biasanya yang mungkin biasanya kalau pagi ada ngaji. Mungkin kalau dilembaga lain, sepertinya satu bulan sekali ada. Kita lihat mungkin dari lembaga-lembaga lain, kalau di yatim mandiri wajib ngaji mulai pagi mungkin yang ketemu sore. (R. 5)
>
> Jadi itu, di petugas zisco. Petugas mengkordinir ya atau pengambil infaq ke donator. Jadi, kita harus memulai dari memilah kwintasi hanya infaqnya. Jadi harus bisa menyesuaikan kita kepada donatur. Manajemen etos kerja dilingkungan atau kalau didalam agak kurang tau. (R. 5)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pelaksanaannya etos kerja, seperti biasanya kalau pagi ada ngaji. Mungkin kalau dilembaga lain, sepertinya satu bulan sekali ada. Kalau dari lembaga-lembaga lain, di yatim mandiri wajib ngaji mulai pagi mungkin yang ketemu sore.

Sumber Daya Manusia di Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya ini, mengutamakan lulusan S1 daripada lulusan SMA karena lebih mempunyai ide-ide untuk membentuk pendidikan anak yatim dan memandirikan anak-anak yatim. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh kepala cabang sebagai berikut:

> Yang mempunyai tingkat pendidikan yang tinggi. Kedua S1 minimal dalam keja SMA.Dalam arti temen-temen yang sifatnya berjuang di mandiri, tapi untuk memandirikan anak-anak yatim. Ketika mereka S1, jauh lebih baik ketimbang SMA mental dan segalanya. Itu yang kedua orang-orang pasti dalam yatim mandiri mempunyai ide, bagaimana yatim mandiri bentuk pendidikan, sehingga yatim mandiri salah satu juara ketika secara nasional maupun lembaga sosial kemarin diberikan oleh pakde karwo. Dan Alhamdulillah yatim mandiri juga diakui, pertama sebagai lembaga amil zakat (R. 6)

1) Target yang harus dicapai

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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dengan semangat dapat mencapai target karena semata-mata bukan hanya mengejar duniawi tatapi ibadah juga. Hal ini dikemukakan oleh responden 4 sebagai berikut:

> Kalau merurut saya, memang temen-temen dan saya itu semangat-semangat untuk memandirikan adek-adek yatim. Jadi semangat benar-benar semangat lah. Bukan karena kita mengejar duniawi karena ibadah juga, karena saya itu kalau melihat adek-adek yatim yang sekarang yang gak ada yang merawat lah istilah gitu. Itu kadang empati sangat tinggi, temen-temen itu sangat tinggi empatinya. Saya bangga dengan apa yang kita cita-citakan. (R.4)

Empati yang tinggi ini dapat menciptakan semangat yang tinggi untuk memandirikan anak-anak yatim. Merawat anak yatim ini tidak semata-mata karena duaniawi melainkan karena ibadah. Target itu dapat tercapai karena tergantung personal mempunyai prinsip untuk bekerja yang lebih baik dari sebelumnya. Seperti yang dikemukan oleh responden 5, sebagai berikut:

> Prinsip saya bekerjalah sebaik-baiknya, jadi hari besuk lebih baik dari hari sekarang. Kalau di kantor pak imam itu mintanya target yang sekarang kita target dari bulan kemarin (R. 5)

Kendala yang ada ketika tidak mencapai target ini supaya cepat tercapai, dengan ditawarkan adalah program yang ngetrend saat ini. Dan solusinya ketika belum teratasi adalah dengan diadakan evaluasi. Hal ini dikemukakan oleh responden 5 dan 6, sebagai berikut:

> Biasanya kita bertanya program-program apa yang telah dijalankan supaya target cepat tercapai .kurang 1 minggu, gak bisa kita target, misalnya kita kurang 1 minggu kita paling yang masalah keuangan itu kta sulit. Masalah keuangan misalnya target kita kurang berusaha menawarkan program yang lagi ngetrend saat ini. misalnya waktu anak sekolah, kita tawarkan program dengan program anak sekolah disini .

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> Bulan depan anak-anak milai masuk sekolah ada target sesuai dengan apa yang kita tawarkan itu yang menarik (R.5)
>
> Ya kita tanya. Jadi ketika tidak bisa mencapai target, kendalanya apa permasalahannya apa berapa orang yang diperoleh dalam satu hari itu harus juga dievaluasi. Di evaluasi tersebut, apakah emang karena kondisi ekonomi, kan banyak yang mempengaruhi, komdisi ekonomi, kondisi krisis itu sendiri. Apa memang kondisi donaturnya atau kondisi alamnya hampir juga program yang disampaikan ,, kita bisa tanya sekiranya evaluasi. Sehingga ketika menyampaikan beberapa ya seperti itu juga. Setelah evaluasi lalu laporan ke pusat. Kita kebetulan juga ada evaluasi aktivitas. Yang ini mana aktivitas kalau kita tidak tau dari evaluasi. Ketika ada kendala itu saya mengkroscek bagaimana kok gak bisa mencapai target seperti itu, kenapa kok pengambilannya sepuluh, kenapa banyak target yang belum terpenuhi. sehingga ketahuan oh seperti itu. Dan apabila di surabaya sendiri pengambilannya berupa konsisten, stabil diangkat 99,9 %. Kalau dulu kepala cabang sebelumnya sering mengadakan evaluasi 1 munggu 2 kali. Ketika 2016 ini, di amanahi sebuah apabila bisa konsisten pengambilannya dan untuk pengembangan secara rupiah nominal ya peningkatan kurang lebih kejujuran. Dari tahun yang tahun sebelumnya kalau 11 berapa gitu ya, kurang lebih 500 juta ke atas. Mungkin ke naikannya gak besar tapi mempertahankan dan jauh lebih baik ketimbang nanti kita hanya staknan malah-malah turun itu yang karena mobilitas temen-temen itu itu lebih sulit ketimbang mencari donatur, di sisi lain karena faktor ekonomi, karena juga yang berbenturan langsung dengan donatur, kondisi donatur bagaimana memberikan karena tetapi semangat untuk berjuang disini kita kompak seperti itu. (R.6)

Solusi yang dilakukan ketika belum mencapai target yaitu dengan ditawarkan program yang ngetrend saat ini, seperti waktu anak sekolah, menawarkan program dengan program anak sekolah disini. Bulan depan anak-anak mulai masuk sekolah ada target sesuai dengan apa yang ditawarkan itu yang menarik. Diadakan juga evaluasi untuk menangani permasalahan-masalahan target yang belum tercapai. Penurunan sulit mencari donatur ini dikarenakan faktor ekonomi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Meningkatkan kualitas kinerja 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 Imam selaku kepala Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya, beliau adalah seorang pemimpin yang sangat dihormati karyawan-karyawannya. Bagi para karyawan, Bapak Imam bukan hanya sekedar pemimpin, tetapi beliau juga seorang panutan, bapak, dan saudara. Peningkatan kualitas kerja karyawan ini, tidak hanya karena adanya pelatihan tetapi peningkatan itu ada karena kerja itu diniati ibadah. Hal ini dikemukan oleh responden 1, sebagai berikut:

> Meskipun gak banyak dan secara tidak langsung. Sedikit banyak mesti masuk ya, insyaallah teman-teman ada peningkatan dengan ibadah tadi. (R. 1)

Secara tidak langsung peningkatan kerja itu ada karena kerja itu niatnya ibadah bukan hanya kerja saja.Kemudian berikut ini kualitas

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

itu ada disebabkan ada pelatihan dan lebih utamanya tergantung pada individu masing-masing. Responden 2 dan 4 menyatakan sebagai berikut:

> Ya mungkin bisa jadi seperti itu, pelatihan. Itu kembali pada kemauan diri,semuanya lari pada inisiatif sendiri. Kemudian kalau di sini pendekatannnya itu mungkin lewat bbm, lewat chat, kualitas karyawan dan yang paling penting. Kenapa kok kemudian bisa memotivasi kerja itu, kita lihat ke bawa kondisinya. Kita tau kondisi anak-anak yatim yang kita santuni di bawah itu ada anak yatim, itu bisa memotivasi bekerja lebih giat, lebih rajin dan totalitas. (R. 2)

> Kalau dikatakan kualitas itu ngarah ke individu masing-masing. Mengarah individu itu , mesti kita mentornya sehebat apapun, kalau rekrut dari karyawan itu gak ada ya percuma. Jadi menurut keyakinan hati bagaimana kita berapa persen memberikan donasi kepada adek-adek yatim itu tergantung kita sendiri kan, tergantung greget kita, menyampaikan bahwa program, semua program yayasan yatim mandiri akan langsung ke tangan adik-adik atau langsung keluarga yatim mandiri. (R. 4)

Kualitas kerja itu muncul disebabkan dari instrik induvidu masing-masing, tidak hanya karena ada pelatihan. Dengan melihat kondisi anak-anak yatim, itu bisa memotivasi bekerja lebih giat, lebih rajin dan totalitas.

3) Kepemimpinan kepala cabang menurut para karyawan

Peran seorang pemimpin bagi sebuah lembaga ataupun organisasi sangat 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 Imam selaku

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kepala Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya, beliau adalah seorang pemimpin yang sangat dihormati karyawan-karyawannya. Bagi para karyawan, Bapak Imam 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 Imam juga dikenal sebagai pemimpin yang tegas dan disiplin. Dengan adanya pemimpin yang tegas, disiplin, baik, pengertian, dan kekeluargaan seperti Bapak Imam, para karyawan menjadi lebih senang dan nyaman saat bekerja di bawah kepemimpinan beliau. Pemimpin kepala Cabang ini, setiap minggu memberi motivasi.Rutin ada pembinaan karyawan, dan setiap evaluasi mendatangkan motivator. Hal ini dikemukakan oleh responden 4 dan 5, sebagai berikut:

> Kalau standart semangat kita memang hampir tiap minggu itu memotivasi terus dimotivasi terus kepala cabang selalu dimotivasi kalau semangat temen-temen. Memang komunikasi setiap hari itu penting. Sebenarnya kalau ngaji sama doa al-ma'surat itu kewajiban kita, kita kan dari pengasuh dari penerus yayasan yatim mandiri untuk mewajibkan karyawannya ngaji dan baca al-ma'surat melaksanakan kegiatan setiap di yatim mandiri. Untuk kadang karyawan-karyawan gak ngaji itu mungkin langsung ketemu langsung silaturahim ke donaturnya, terus ada kegiatan lain di situ. Pasti itu yang kepala cabang dulu yang pasti, misalnya tidak bisa berangkat, tidak bisa ngaji pagi, kalau ada sanski kan gak seharusnya karena ini kan sosial juga, mungkin dari sisih itunya. Sebenarnya itu diwajibkan, harus ngikut ngaji itu karena menambah keimanan juga. (R. 4)

> Rutin pembinaan karyawan, setiap evaluasi ada mendatangkan motivator. Biasanya dari pusat itu dari beberapa cabang, kalau

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> intern ini kepala cabang surabaya itu ngundang ustadz atau motivator lingkup Surabaya saja satu bulan sekali. Cuma kalau pak imam ini, uda gak pernah manggil ustadz. (R. 5)

Adanya motivasi kepada karyawan, karyawan lebih giat dan semangat untuk bekerja. Pada rutin pembinaan karyawan, setiap evaluasi didatangkan motivator. Biasanya dari pusat itu dari beberapa cabang, kalau intern ini kepala cabang surabaya itu ngundang ustadz atau motivator lingkup Surabaya saja satu bulan sekali.

4). Komunikasi

Dalam lingkungan berkerja perlu adanya komunikasi untuk menjalin hubungan kerja dan silaturrahmi. Komunikasi ini sangat penting di dalam dunia kerja untuk menunjang pelaksanaan suatu pekerjaan itu dapat berlangsung dengan efektif. Komunikasi dapat dilakukan lewat sosial media misalkan Whats app (WA). Kita pun kepada yang lebih tua maupun terhadap pimpinan harus saling menghormati dan sopan santun. Hal ini diungkapkan oleh responden 1 dan 6, sebagai berikut:

> Saling komunikasi lewat WA. Misalnya bila ada sesuatu pekerjaan ada kendala atau apa bisa minta bantuan ke lainnya. Lalu jika ada masalah person langsung ke bu muna atau ke pak imam untuk diselesaikan dan di cari solusinya. (R.1)

> Kalau kebiasaan pribadi ya gitu.Anak-anak itu di anggap kayak anak sendiri, meskipun pimpinan lebih tua dari saya ya saya harus menghormati. Intinya saling menghormati dan saling menyayangi .yang sopan yang santun gitu. (R.1)

> Menjaga hubungan itu tidak ada batasan-batasan tetapi saya saya sebagai kepala cabang merasa di santuni, semuanya adalah keluarga yang kita lakukan bersama. Kita juga merasakan keresahan temen-

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> temen . Sehingga ketika seperti itu insyaallah temen-temen merasa jauh lebih baik, merasa diayomi, merasa diperhatikan, merasa dipedulikan karena tidak ada dengan satu dengan yang lain. Nanti pada satu golongan, pasti yang satu akan meronjak dan itu pasti tidakan akan bisa. Kalau saya menganggap temen-temen. Di ruangan seperti ini, saya adalah otoritas yang paling tinggi, yang dipatuhi, oleh temen-temen semua kalau diluar anggap sebagai temen tidak ada batasan. Jadi kita sampaikan seperti itu, yang membedakan itu adalah structural saja. Tapi kalau diluar, tidak ada yang namanya pimpinan semuanya adalah temen. Ketika masuk diruangan ini untuk berkoordinasi (R.6)

Menjaga hubungan kerja di Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya dengan cara berkomunikasi melalui sosmed maupun secara langsung tiap person. Untuk yang lebih tua ataupun pimpinan harus dihormati dan disantuni. Cara komunikasi disini lebih ditekankan seperti keluarga sendiri. Hal ini diungkapkan oleh responden 5 sebagai berikut:

> Kalau disini saya anggap keluarga. Misalnya ngomong ya… supaya kita nyambung gitu aja. Paling kadang-kadang kalau disini, cara komunikasinya seperti keluarga sendiri. (R. 5)

Di atas dijelaskan bahwa komunikasinya agar lebih efektif itu, teman kerja itu kita anggap seperti keluarga maupun saudara sendiri.

c. Pengawasan (*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,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

selalu meyelesaikan 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. Pengawasan dalam hal kedisplinan ini dilihat dari absensi masuk kerja karyawan. Hal ini dikemukakan oleh responden 3 sebagai berikut:

> Kalau pengawasan kedisiplinannya itu, ya dilihat dari absensinya. Biasanya yang zisco kalau misalnya kebanyakan uda tau karena ada potongan ya, kalau misalnya lewat lapangan untuk controllingnya. Soalnya bener ada jam kerjanya buat dia kan bukan buat datang pagi itu (R.3)
>
> Terus tatapan untuk ke saya, kadang-kadang pagi gak bisa ..mengkomunikasikan lewat wa. Jadi memang lembaga seperti ini, harus ada kedisiplinan, harus ada aturan yang baguslah. Mereka tidak semena-mena dan seenaknya sendiri (R. 6)

Adanya absensi, karyawan itu dapat disiplin dalam bekerja. Apabila tidak masuk kerja tepat waktu dipotong gajinya. Tetapi zisco tidak diharuskan datang pagi untuk ngaji karena kadang langsung ke lapangan untuk menemui donatur. Apabila tidak bisa datang di pagi hari harus mengkomunikasikan lewat Whats App (WA). Seperti yang dikemukakan oleh responden 5 dan 6:

> Ya karena kita kerja dilapangan ya berhati-hati dari masalah keuangan. Keuangan itu kita ngontrolnya itu tadi dalam satu bulan itu harus target berapa la itu harus tercapai. Masing-masing kepala cabang itu dicatat sendiri ya, kayak pak imam ini setiap jumat sebelumnya sich setiap hari sabtu kalau gak salah beda-beda tergantung kepala cabangnya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> Kadang sabtu libur sama sekali pernah. Terus yang evaluasi itu dulu kan satu minggu dua kali atau satu minggu sekali. (R. 5)
>
> Terus tatapan untuk ke saya, kadang-kadang pagi gak bisa mengkomunikasikan lewat wa. Jadi memang lembaga seperti ini, harus ada kedisiplinan, harus ada aturan yang baguslah. Mereka tidak semena-mena dan seenaknya sendiri (R. 6)

1) Penilaian Kinerja Karyawan

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 meyelesaikan 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. Karyawan dapat semangat kerja karena adanya *reward* yang diberikan oleh perusahaan. Seperti yang diungkapkan oleh respondan 1:

> Ya mungkin dari adanya *reward*. (1)

Responden 1 menyatakan bahwa penilaian itu diberikan dikarenakan ada *reward*, sehingga karyawan itu bisa semangat untuk bekerja. Penilaian kerja dilakukan mungkin ada jenjang karirnya, jika

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kinerjanya bagus ditempatkan di posisi yang lebih tinggi dan itu menjadi motivasi bagi karyawan. Seperti yang dikemukakan oleh responden 3 dan 4, sebagai berikut:

> Ya bisa jadi ya karena mungkin. Ya secara langsung iyalah, kalau ada karyawan apalagi penilaian ini mungkin ada jenjang karir, kalau nilainya bagus, kinerjanya bagus ya di posisi yang lebih tinggi, berarti itu kan menjadi peliput atau motivasi kerja buat teman-teman. (R.3)
> Kalau penilaian kerja itu tergantung kitanya juga sich. Kadang semangat kadang juga down Kalau gak ada motivasi semisal itu itu gak selalu dikantor ada yang pulang langsung ada yang ini. Jadi kan kadang tergantung kitanya juga. kalau motivasi semangat kerja kita setiap hari ada.
> Kalau motivasi ya tiap-tiap , tiap hari itu pastilah digrup wa itu sapa aja? Di jadi satu dua orang kan kasih semangat. (R. 4)

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.

Karyawan yang giat bekarja dan melebihi target, mereka mendapatkan reward berupa bonus dan jenjang. Sepeti yang dikemukan oleh responden 2, 4, dan 5, sebagai berikut:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> Rewardnya yaitu bonus. Namanya prestasi kan harus apresiasi. Jadi teman-teman yang prestasinya bagus selalu meningkat ya dapat apresiasi kalau gak ya mungkin nilai pahala. Ya istilah selalu ada ya walaupun bonus itu menjadi istilah *reward*. Ya jenjang karir ya bisa beda-beda. (R.2)
>
> *Reward*… kalau disini yayasan emang itu prosentase bisyarah yaitulah bayaran. Itu tergantung perolehannya masing-masing, perolehan mereka itulah yang kalian kami ambil. Kayak semacam prestasi, gaji juga. Kayaknya gak ada sanski Cuma bonus-bonus aja dan di prosentase dengan syariat. (R. 4)
>
> Melebehi target iya rewardnya berupa uang (R.5)

Reward dapat membuat karyawan lebih giat bekerja. Di samping itu, di setiap perusahaan bila ada *reward, punishment* itu pasti ada. Punishment itu berupa pemotongan gaji. Seperti yang diungkapkan oleh responden 2 dan 4, sebagai berikut:

> Kalau *punishment* ya bukan saya yang menagani, tapi pak imam.Yang jelas punishmentnya itu adalah pemotongan gaji. Kalau telat ya pemotongan gaji ya intinya di situ. (R. 2)
>
> Sanski… kalau staf dalam kyaknya iya ada. Itu mereka yang harus sampai dikantor, kalau misalnya izin sehari pemotongan sendiri, ya kita gak ikut-ikutan aja (R. 4)

Di yayasan ini bila melanggar peraturan, dikenakan *punishment* yang berupa pemotongan gaji. Sedangkan responden 5 dan 6 menyatakan bahwa sampai saat ini belum ada *punishment* melainkan hanya diingkatkan dan diberi motivasi, sebagai berikut:

> Bila tidak mencapai target ya mungkin peringatan aja, gak sampai kemudian bonus prestasi ya (R. 5)
>
> Punishment buat zisco sampai saat ini belum ada, hanya sekedar diingatkan dan di motivasi. (R. 6)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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 satu minggu sekali Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya melakukan evaluasi kinerja untuk membahas dan mecari solusi jika ada kendala-kendala ataupun ada target yang belum bisa dicapai, contohnya seperti ada donaturyang belum membayar ataupun donatur tersebut telah menyalurkan ke tempat yang lain (pindah yayasan). Dari evaluasi itu nanti akan tahu kenapa kendalakendala 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.

Sebuah pengawasan itu dapat terlaksana karena adanya evaluasi setiap satu minggu sekali. *Controlling* juga dapat dilakukan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lewat komunikasi misalnya lewat grup Whats App (WA). Seperti yang dikemukakan oleh responden 1, 2, dan 4, sebagai berikut:

> Dengan diadakan evaluasi itu cara kontrolnya sepeti itu. Jika terlambat kenakan sanski bayar 10 ribu atau biasanya anak-anak itu disuruh beli gorengan. (R. 1)
>
> Ya, kita kan tiap evaluasi, lewat media itu adalah bagian dari Landing saya komunikasikan langsung lewat WA, atau secara person. Kalau untuk secara global, biasanya ada evaluasi tiap satu minggu sekali di hari jumat. (R. 2)
>
> Memang tiap minggu ada *controlling* dari atasan melalui evaluasi, mulai dari pengambilan semua, mulai dari komunikasi kita dikontrol dari kepala cabang. (R.4)

Controlling di lembaga ini menggunakan 2 cara, yaitu dengan evaluasi ini diadakan satu minggu sekali dan saling komunikasi. Meskipun evaluasi itu sudah dilakukan tidak semuanya apa yang diprogramkan itu dapat berhasil 100 %, supaya program itu dapat diperbarui mereka selalu diskusi apa yang kurang dari progam sebelumnya. Seperti yang diungkapkan oleh responden 5, sebagai berikut:

> Gak semuanya.Biasanya pasti ada kekurangnya kita diskusi supaya mengenang program yang sebelumnya itu diperbarui. (R. 5)

Mengenai Karakteristik Etos kerja dalam skripsi ini meliputi Disiplin Kerja, Ketekunan dalam Kerja, Komitmen Kerja, Semangat Kerja, dan Kreativitas Kerja, yang akan didiskripsikan sebagai berikut:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Disiplin Kerja Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya

Disiplin kerja biasanya mengenai bagaimana seseorang karyawan dapat menggunakan waktu kerja dengan baik, dan disiplin terkadang lebih baik dan dapat tergambarkan dari sikap atau perilakunya pada saat melaksanakan tugas dan pekerjaan di kantor atau di lapangan dengan baik, rapi, benar, dan dilakukan semaksimal mungkin agar mendapatkan hasil yang memuaskan bagi perusahaan dan dirinya karena telah sukses dan berhasil dalam pelaksanaannya.

Karyawan staff dalam, masuk kerja kantor selalu disiplin dan tepat waktu. Menaati peraturan, misalnya waktu masuk harus masuk sesuai jam kerja meskipun terlambat ada potongan itu ada sanskinya pasti harus mengikuti peraturan. Seperti yang dikemukakan oleh responden 1, 2, dan 3, sebagai beikut:

> Umi kan selalu megang kunci, mesti pertama. Sekarang kebisasan itu sudah hilang. Sudah disiplin, karena mulai perawan itu gak bisa tidur habis subuh, siang gak biasa ya apalagi sekarang sudah punya anak sudah ..sorenya jam sekian bangun jam 6 harus gini-gini setengah 6 harus berangkat gini, sampai sekarang sudah jalan sendiri. Setengah 8 sudah paling siang saya disini.(R. 1)

> Insyaallah selalu tepat waktu, kalau gak ada halangan ya tepat waktu lah. Jam 07.45 itu uda siang kok. (R. 2)

> Jam masuknya jam 07.45 , pkoknya gak melebihi 07.45 soalnya jam 07.45 itu waktunya ngaji bersama. Kalau pelaksanaan disiplin ya kita mungkin terikat banget. Masuk jam 07.45 ya masuk jam 07.45, istirahat waktu dhuhur, waktu masuk ya masuk terus sesuai jam kerja terus walaupun terlambat mesti ada potongan itu ada sanskinya pasti harus mengikuti peraturan. Terus juga mesti kalau dilarang atau hal-hal

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> yang lain diluar pekerjaan. Makan disaat jam kerja kayak gitu mungkin pelaksanaan pekerjaannya. (R. 3)

Untuk staff karyawan di lapangan petugas zisco tidak diwajibkan untuk masuk ke kantor jam 07.45 untuk mengikuti ngaji di pagi hari dikarenakan mereka langsung ke lapangan menemui donatur dan itu sudah dimaklumi oleh pimpinan. Seperti yang dikemukakan oleh responden 4, 5, dan 6, sebagai berikut:

> Kalau dikatakan jam kerja memang dari yayasan sendiri ditentukan jam 8 sampai jam 4, itu pas jam delapan itu ngaji bareng .jam 07.45 sampai jam 8, baru nanti kegiatan kerja, terus sore jam 4. Tapi kalau kita petugas, kalau kita yang namanya zisco itu meskipun gak jam kerja, meskipun sabtu malem hari. kalau misalnya ada donatur, ada orang yang ingin memberikan sedikt hartanya untuk adik-adik yatim kenapa? jadi hampir semua, kalau kerja diyatim mandiri itu, di tempatkan di zisco. (R. 4)

> Saya menyesuaikan waktunya donatur, biasanya saya ke sini siang.Jadi paginya ke donatur.Seharusnya ngaji cuman pagi terkadang nemui donatur jadi gak bisa ngikut ngaji di pagi hari. Teguran dari kepala cabang, biasanya di sindir kan kita merasa sendiri kan gak pernah ngaji. Makanya adanya ngaji sore itu, pagi jarang yang ngaji karena pagi banyak langsung ke lapangan.Sebenarnya dulu pagi saja, sore gak ada karena banyak yang datangnya sore. (R. 5)

> Di Yatim Mandiri Cabang Surabaya itu emang etos kerja. kedisiplinan itu harus dilakukan dengan baik, di awasi dengan baik, akan tetapi ketika berhubungan dengan donatur kadang-kadang. pagi hari gak bisa datang, ada pemakluman jadinya ada yang intinya donatur minta diambilin, kadang-kadang jam 7, ketika belum kerja, ada juga yang minta itu jam 8, itu kan mengganggu jam kerja mereka. tetapi kita sampaikan prosedur yang ada di lapangan, waktunya di komunikasikan juga, siapa tau bisa di tunda atau mengolor waktu yang mintanya jam 8 bisanya jam 10 sehingga bisa ikut ngaji pas pagi, kalau uda bisa seperti itu ya karena kita adalah mengutamakan pelayanan donatur. (R. 6)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Responden 4, 5, dan 6 menyatakan bahwa petugas zisco tidak diwajibkan untuk masuk ke kantor jam 07.45 untuk mengikuti ngaji di pagi hari tetapi mengikuti ngaji di sore hari. Apabila tidak bisa mengikuti ngaji dipagi hari harus mengkomunikasikan terlebih dahulu.Sebenarnya pimpinan mengharapkan semua karyawan hadir untuk mengikut ngaji di pagi hari, tetapi karyawan zisco dimaklumi bila menemui donatur karena lebih mengutamakan pelayanan kepad donatur.

b. Ketekunan dalam bekerja Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya

Gambaran dari ketekunan kerja yang ada pada karyawan Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya meliputi berbagai sikap yang dapat dilihat dari bagaimana karyawan disana bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan tugas yang telah diamanahkan pada masing-masing karyawan untuk lekas diselesaikan karena sangat penting.

Tekun dalam bekerja ini dikarenakan mereka kerja semata-mata karena ibadah bukan semata-mata hanya mencari uang tetapi tanggung jawab dan mencari Ridho Allah. Seperti yang dikemukakan oleh responden 1, 2, 3 dan 5, sebagai berikut:

> Ya itu rasa memiliki, loyalitas jadinya. Segalanya sudah pasrah disini, kadang kan umi gak mikirin gaji dan sebagainya. Mungkin semua orang ke pengen naik ya, Alhamdulillah naik juga bismillah gitu.(R.1)

> Ya saja bisa kerjanya tekun dan setulus hati, yah karena ini tadi , kita bekerja di sini itu bukan semata-mata karena mencari uang…

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> kalau saya sendiri ya walaupun gak munafik ya… tapi sebagaian besar kan untuk rumah untuk anak yatim. Ya karena itu kita bisa bertahan di sini, apalagi teman-teman zisco sangat semangat dengan penuh hati (R. 2)
>
> Saya bekerja, saya dapat amanah ini jadi ini yang saya kerjakan. Tekun itu kan tanggung jawab itu kan kita yang melaksanankan terus jawabannya bukan pada lembaga. Kita memang digaji pada lembaga, tapi tetap pertanggung jawaban kita sama allah. Jadi apapun yang dikerjakan disini ya etos kerjanya sebaik mungkin.(R. 3)
>
> Kalau pertama diyatim mandiri, pengen nyoba karena dulu belum tau Surabaya jadi terlalu pengen di malang dulu… saya pengen tau kerja di yayasan itu seperti apa, dulu saya servis elektronik. Saya pengen nyoba karena cita-cita saya dulu kerja di yatim mandiri juga, nah iyu karena terpaksa juga tapi awet sekitar 10 tahun. Saya disini untuk awalnya terpaksa di ajak atemen saya sekarang sudah di solo ya awalnya gitu. Terus motivasinya karena saya ditempatkan di malang, dengan terpaksa dan pengen ke malang bisa jua meneruskan kuliah di malang itu sampai selesai terus saya minta pindah ke surabaya itu (R. 5)

Responden 1, 2, 3 dan 5 menyatakan bahwa mereka kerja semata-mata karena ibadah bukan semata-mata hanya mencari uang tetapi tanggung jawab dan mencari Ridho Allah sehingga mereka loyalitas.

c. Komitmen Kerja Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya

Untuk komitmen kerja yang ada pada karyawan Yatim Surabaya memiliki banyak pengaruh dan sebab. Komitmen mengenai bagaimana karyawan tersebut dapat memiliki keterkaitan antara ia dengan perusahaan. Dijelaskan bahwa karyawan semakin membawa dirinya untuk memiiki pengaruh di perusahaan tersebut. Hal-hal perilaku yang dapat menggambarkan bahwa dirinya mampu berkomitmen di

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perusahaan tersebut adalah yang ia tunjukan melalui penyelesaian tugas yang diberikan perusahaan dengan baik karena mengerjakan dengan semaksimal mungkin.

Kebanyakan karyawan di Yatim Mandiri ini loyalitas, mereka tidak mengeluh dalam bekerja, bekerja juga bukan karena materi, nilai, gaji dan sebagainya. Di lembaga ini diajarkan untuk disiplin, tidakhanya untuk dunia saja yang penting dan disini untuk berjuang. Kerja tidak hanya terima gaji, tetapi bisa ngaji bersama itu yang penting adalah dapat nilai akhiratnya yang didapatkan. Seperti yang dikemukakan oleh responden 1, 2 dan 3 sebagai berikut:

> Umi ke yatim mandiri ini karena suami ya, merasa memiliki gitu kayaknya mungkin ada yang ganggu gak terima sakit hati gitu. Kan suami yang merasa mendirikan.Perjuangannya sampai seperti ini, memang sakit sudah dari Allah ya, mungkin umi kurang tidur dan sebagainya. Kalau dengan sesuatu gitu, umi sampai sekarang itu masih sakit hati.Pokoknya umi loyalitas sampai darah penghabisan. (R. 1)

> Maksud saya kan dengan anak yatim itu, mungkin masalah gajinya ya gak puas juga. Mungkin umi latar belakang pendidikannya umi pribadi ya smp. 5 tahun itu umi dikasih repsisionis itu pertama masuk sampai sekarang mungkin disitu dari pengurus sama yang lain memikirkan yang putri kalau diajarin mesti bisa tapi mungkin anak-anak yang lain ya gak tau kayak nafiah itu mungkin butuh bekerja … itu dikasih buku-buku tertagih maksudnya keuangan atau di data gitu. Umi dulu meski di repsisonis itu, kerja agak semaraut kayak ada semua dikerjakan, kalau ada temen-temen majalah itu ngawasi .Dulu kalau ramadhan itu, kupon ramadhan itu umi ikut ngerjakan… ya sudah mana yang bisa saya kerjakan itu, ya intinya sudah di situ. (R. 1)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> Itu soal hati ya, apa yang saya rasakan belum tentu sampean rasakan. Kenapa kok kemudian mas fikri lama disini. istilah nilai, gaji juga tidak terlalu besar, dan sebagainya. Ini soal hati dan panggilan.Dulu itu juga ketika di wawancarai kenapa kok di yatim mandiri? Mesti jawabannya tetap sama ini masalah soal hati. Pekerjaan itu tidak ngeluh kemudian orang yang karena materi, nilai, gaji dan sebagainya. Jadi ada seseuatu yang kemudian tidak merasakan itu ya….Di suatu sisi mungkin itu adalah pemenuhan kehidupan sehari-hari, gak munafik gak bisa di pungkiri … kalau tiap manusia itu, butuh uang untuk keperluan kebutuhan hidup gak mungkin gak. Terus sekarang pakai uang gak pakai makan rumput, jelas pakai uang di satu sisi lebih kenapa kok nyaman kemudian bisa sampai setahan sendiri, ya soal itu. Ini kan lembaga sosial, keterpanggilan sosial, keperdulian kemudian peduli sesama kemudian itu yang menjadi nilai lebih, saya tetap di sini, salah satu kan untuk nilai berjuang. Berjuang sudah jelas ada nilai apa yang telah di berikan tapi untuk soal itu karena pahala dan yang cuma tau hanya yang di atas. Ya itu, kenapa kok saya memilih di yatim mandiri. (R. 2)

> Komitmen itu tadi ya, jadi kalau disini kan lembaga dakwah. Jadi yang paling kalau biasanya perbedaan itu ngajarinnya kita itu disiplin, itu gak hanya untuk dunia aja penting mesti ngajarinnya disini berjuangnya gak begitu aja. Gak Cuma meluluh kita istilahnya kerja terima gaji, bisa ngaji bareng yang penting adalah kita dapat ada nilai akhiratnya yang bisa kita dapatkan. Biasanya disini juga untuk memandirikan anak-anak yatim, jadi setiap waktu yang kita posisikan buat ada nilai ibadahnya dan selain juga itu ini lembaga sosial jadi lingkungan kerjanya jadi juga sangat nyaman sehingga betah kerja disini. (R. 3)

Responden 1, 2 dan 3 menyatakan bahwa karyawan di Yatim Mandiri ini loyalitas, mereka tidak mengeluh dalam bekerja, bekerja juga bukan karena materi, nilai, gaji dan sebagainya. Di lembaga ini diajarkan untuk disiplin, tidak hanya untuk dunia saja yang penting dan disini untuk berjuang. Sehingga mereka nyaman bekerja di Yayasan Yatim Mandiri.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Komitmen berkelanjutan yang akan dirasakan pada karyawan terbukti dari bagaimana karyawan dapat bertahan diperusahaan tersebut karena pertimbangan-pertimbangan yang sudah direnungkan sebelumnya. Pendapat karyawan yang mengatakan bahwa alasan ia tetap bertahan di Yatim Mandiri ini, karena ia merasa di Yayasan Yatim Mandiri ini paling lain sendiri dari pada perusahan-perusahaan pada umumnya. Ia betah berada di Yatim Mandiri ini karena salah satu sistem atau manajemen yang gunakan Yatim Mandiri ini masih menggunakan sistem kekeluargaan.

d. Semangat Kerja Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya

Semangat kerja atau yang dimaksud semangat dalam menyelesaikanpekerjaan yang telah diamanahkan pada bagiannya sendiri-sendiri. Karyawan di Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya memiliki berbagai macam semangat yang berbeda-beda. Mengingat setiap orang memiliki suasana hati, pemikiran, pola/gaya sendiri dalam menghadapi pekerjaannya.

Senang hati dalam mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaan merupakan satu gambaran semangat/ gairah kerja bagi karyawan disini, karena karyawan berfikir bahwa pekerjaan yang dikerjakan merupakan pekerjaan yang memiliki dua manfaat yaitu dunia dan akhirat. Disisi lain mendapatkan hak (gaji) karena sudah menyelesaikan pekerjaan sesuai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan target dan rencana yang telah disusun, namun disisi lain dapat pahala yang telah dijanjikan oleh Allah SWT karena dapat membantu anak-anak yatim. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi tentang etos maupun etika bekerja di Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya, seperti yang diungkapkan oleh responden 4, sebagai berikut:

> Tak lepas dari beberapa faktor. Yang pertama, yaitu dipengaruhi oleh faktor kepedulian sosial antara sesama, yang ini menjadi semangat tersendiri bagi teman-teman remaja surabaya, bahwasanya memang kegiatan sosial yang apalagi menyangkut adik-adik yatim serta pendidikannya juga dan lain-lain sebagainya. Yang kedua, semangat kerja di Yatim Mandiri ini, pemenuhan hak-hak dan kewajiban daripada hal yang didapat oleh karyawan atau sebagai amil di Yatim Mandiri ini. Tidak bisa dipungkiri juga bahwasannya memang keinginan untuk berbuat sosial, disini juga pasti diperlukan adanya pemenuhan hak-hak terus kita sendiri selaku amil ataupun karyawan, contohya pemenuhan tunjangan gaji ataupun kenyaman dalam bekerja dan lain-lainnya. Dan mungkin yang ketiga, yaitu sebagai kenyamanan dalam bekerja di yatim mandiri yaitu menjadikan ini sebuah pengalaman dan dimana itu tidak bisa merasakan pada kita waktu langsung terjun sendiri dilembaga yang bersifat sosial ini itu untuk secara umumnya adalah perilaku pada semua karyawan baik itu di staff dalam maupun orang petugas lapangan. Secara khususnya yaitu karyawan dilapangan atau zisco ada tambahan semangat atau akan membara ketika kita bisa berhubungan baik terhadap donatur ini bisa menambah pengalaman maupun menambah teman maupun bisa menambah tali persaudaraan, menyambung silaturrahmi dan lain sebagainya. (R. 4)

Responden 4 ini menyatakan bahwa etika maupun etos yang ada di Yayasan Yatim ini disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain: kepedulian sosial, semangat kerja, dan kenyamanan dalam bekerja. Dari salah satu faktor tersebut menyebutkan tentang semangat kerja. Semangat yang tinggi melahirkan rasa optimis yang tinggi bagi sebagian

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karyawan. Para karyawan berfikir optimis jika mereka dapat mencari donatur, maka bisa diperuntuhkan untuk mengayomi anak-anak yatim. Semangat kerja itu disebabkan ada yang mengkontrol dari atasan. Melihat anak-anak yatim menjadi motivasi menjadi semangat bekerja, bekerja juga salah satu menjadi tanggung jawab. Seperti yang dikemukakan oleh responden 4, sebagai berikut:

> Yang pertama memang kayak semangat kerja… kalau menurut saya manajemen yang saya lakukan itu satu memang untuk apa dari apa untuk disiplin harus sesuai dengan apa yang keinginan atasan yayasan. Jadi apa yang dikerjakan sehari-hari itu terkontrol dari atasan. Jadi apa yang disuruh, apa yang kita itu harus diselesaikan selama satu bulan itu, satu bulannya lagi dengan sesuai apa tanggung jawab kita yang diberikan kepala cabang kepada bawahannya itu harus dilaksanakan untuk itu. (R. 4)
> Saya sendiri melihat mengumpulkan adik-adik yatim bukan orang-orangnya yang gak mampu ada dikampung juga itu memang ketika saya memberikan sedikit dari yayasan yatim mandiri itu bahagianya bukan main.Itu motivasi saya terus diyatim mandiri.
> Kalau saya sendiri itu saya berfikirnya bukan hadiah. Kalau dibandingkan yang lain memang ke saran mereka..kalau diyatim mandiri kekeluargaan itu yang gak bisa diraih di akhir… kekeluargaan karyawan dan ketika kita keluar kota… kalau ada donasi disini itu responnya bangga. (R. 4)

Adanya Semangat kerja juga karena ada mobilitas di lembaga ini danada *reward* yaitu sistem penghargaan yang namanya bonus. Seperti yang dikemukan oleh responden 6, yaitu:

> Yang jelas pasti seperti itu. Karena ketika ada reward atau dalam suatu pekerjaan itu ada sistem penghargaan yang namanya bonus,,, tapi semangat kerja itu akan semakin jauh lebih baik, akan jauh lebih semangat lagi karena apalagi motabilinya di lembaga seperti ini jika semakin banyak yang kita berikan, pasti nilai ibadahnya semakin besar

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> insyallah ketika kita berprestasi kita juga diperhatikan oleh masyarakat sehingga reward-reward yang ada kita dapatkan bersama (R. 6)

e. Kreativitas Kerja Yayasan Yatim Cabang Surabaya

Berfikir lancar dan aktif memberikan ide-ide baru ketika rapat atau evaluasi yang diadakan oleh kantor. Karenanya, hampir semua dari karyawan memiliki tujuan dan motto yang sama terhadap keberlangsungan dan kemajuan dari Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya ini, maka karyawan selalu memberikan masukan berupa ide-ide yang mereka lihat dengan cermat dari lingkungan luar kantor. Mereka fokus terhadap target kantor dalam pelayanan Yatim Mandiri, contoh dari ide-ide yaitu pembuatan brosur pogram-progam Yatim Mandiri. Pengembangan kreativitas secara global ini dikembangkan oleh pihak pusat Yatim Mandiri supaya lembaga ini dikenal banyak orang dan berempati untuk meberikan bantuan kepada anak-anak yatim. Seperti yang diungkapkan oleh responden 1, sebagai berikut:

> Secara global Kalau itu sendiri ada di pusat sana. Mardev itu yang bagain mengembangkan bagaimana yayasan yatim mandiri ini dapat dikenal banyak orang dan sehingga masyarakat disekitar berempati untuk memberikan bantuan kepada adik-adik yatim (R. 1)

Inovasi dan kreativitas yang ada di Yatim Mandiri adalah mengutamakan masalah pelayanannya kepada donatur lebih efektif dibandingkan hanya lewat media sosial maupun media cetak atau non

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karena itu menjadi salah satu daya tarik masyarakat untuk bergabung dan memberikan sebagian hartanya kepada adik-adik Yatim. Seperti yang diungkapkan oleh responden 2 dan 5 sebagai berikut:

> Kalau inovasi kerja ya lebih pada program di mana kita membingkai bisa menjadi branding ke masyarakat, syi'ar artinya ke masyarakat ke donasi itu kan gak lewat media saja melainkan dari pelayanannya… ya sebisa mungkin program, kita kreativitas dan kita inovasikan menjadi daya tarik bagi masyarakat bergabung dan mau memberikan sebagian hartanya untuk diberikan kepada adik-adik Yatim. Kalau masalah program kan lebih banyak ke program jadi program-program yang diberikan yatim mandiri..kayak program fdi , program ramadhan,. Itu kan bahan kreativitas, untuk yatim mandiri untuk mensyiarkan atau membernarkan rapat dan untuk menghimpun yang menjadi donatur. Ya sama halnya dengan pikiran di Landing itu penuh kalau ada event kita kan butuh…. Semenarik mungkin dan kita antisipasi mungkin ya biar menjadi daya tarik media cetak non. Dan itu bisa menjadi booming di masyarakat. (R.2)

> saya biasanya melakukan pelayanan yang baik yaitu sesuai jadwalnya. Terus yang kedua kalau kita semisal ditepati ya ditepati. Misalnya saya sering janjian ke donatur itu itungan menit atau itungan jam jadi sampai sana Jam berapa, misalnya sampai jambangan ya 30 menit lagi, 30 menit itu kita kejar tepat waktu. Kadang-kadang dia kan pasti nunggu .terus yang kedua itu peningkatan biasanya mulai sekarang, zamannya media sosial ya, cuman yang paling efektif ke donatur karena kita langsung bisa menjelaskan secara langsung ya. (R.5)

Cara lain untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi adalah caranya utnuk mendapatkan orang-orang baru, orang-orang yang peduli dengan anak-anak yatim, bukan cari donatur yang lama. Seperti yang diungkapkan sebagai berikut:

> Kalau inovasi yang kita adalah bagaimana caranya kita mendapatkan orang-orang baru, orang-orang yang peduli dengan anak-anak yatim, yang bukan cari donatur yang lama. Yang kita

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> lakukan dalam jangka pendek yaitu satu membentuk tim yang dari 25 orang itu denga kelompok, yang mestinya kelompok ini bisa berprestasi satu dengan yang lainnya denga cara vacuum bersama-sama .yang intinya ketika vacum bersama-sama ini ada donatur yang baru yang bisa berkeluarga baru dengan donatur. Disamping itu, kita akan intern kepada donatur .. kepada komunitas sehingga nantinya orang-orang yang belum tau yatim mandiri menjadi orang-orang yang baik kelaknya… untuk yang jangka panjang itu, mungkin suatu saat menghadapi event lama atau event sebelumnya… jauh-jauh hari sudah dilakukan komunikasi yang baik berapa instansi beberapa donatur yang nantinya dipengujung ramadhan ,, mereka sudah siap untuk berjuang dan melaksanakan kegiatan program yang sesuai dengan yang sudah di rencanakan (R. 6)

Pengembangan jangka pendek di lembaga ini yaitu dengan membentuk sebuah tim untuk vacum, gunanya untuk membentuk tim kelompok ini agar donatur yang baru bisa berkeluarga baru dengan donatur. Sehingga nantinya orang-orang yang belum mengetahui yatim mandiri menjadi orang-orang yang baik kelaknya. Untuk yang jangka panjang itu, saat menghadapi *event* lama atau sebelumnya harus komunikasi yang baik berapa instansi beberapa donatur yang nantinya di pengujung ramadhan dan melaksanakan kegiatan program yang sesuai dengan yang sudah direncanakan.

C. Pembahasan Hasil penelitian (Analisis Data)

Analisis data merupakan proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satu uraian dasar. Pada tahap ini data yang diperoleh dari berbagai sumber, yaitu wawancara, pengamatan, catatan lapangan,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dokumen dan data lain yang mendukung, dikumpulkan, diklasifikasikan dan dianalisa dengan analisis induktif.

1. Manajemen Etos Kerja

Manajemen Etos Kerja meliputi Perencanaan Etos Keja, Pelaksanaan Etos Kerja dan Pengawasan Etos Kerja, yang akan didiskripsikan sebagai berikut:

a. Perencanaan Etos Keja Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya

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.

Perencanaan atau yang sudah akrab dengan istilah *planning* adalah satu dari fungsi managemen yang sangat penting. Bahkan kegiatan perencanaan ini selalu melekat pada kegiatan hidup kita sehari-hari, baik disadari maupun tidak. Sebuah rencana akan mempengaruhi sukses dan tidaknya suatu pekerjaan. Karena itu pekerjaan yang baik adalah yang direncanakan dan sebaiknya kita melakukan pekerjaan sesuai dengan yang telah direncanakan.[1]

[1]Nurdin Usman, 2002, *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, hal 56

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Di dalam perencanaan etos kerja ini, sebelum disusun sebuah perencanaan ini dilihat dahulu dari evaluasi sebelumnya agar rencana yang sudah ter*schadule* dapat tercapai. Dengan adanya disiplin dalam bekerja dan evaluasi dapat membuat sebuah rencana baru, serta yang belum tercapai kita dapat mengetahui kekurang-kurangannya.Dari situ, dapat memperbarui perencanaan yang baru. Selain itu, evaluasi belum tentu menjamin kerbehasilan suatu rencana. Tetapi rencana dapat lebih baik ke depannya perlu diadakan evaluasi berulang-ulang.

Perlu adanya evaluasi ini karena untuk mengurangi memanilisir masalah dan supaya baik untuk ke depannya. Jadi sebuah perencanaan dapat ter*schadule* dengan baik ini harus diagendakan terlebih dahulu. Perencanaan itu dapat tersusun karena terbuatnya agenda jadwal yang akan direncanakan baik agenda harian maupun harian bulanan. Sedangkan para karyawan zisco sebelum menyusun rencana ini di lihat target yang akan dibebankan serta di lihat dari wilayah yang akan dicetak di kwintasi untuk dibagikan ke donatur. Di lingkungan lembaga selalu berubah seiring dengan perkembangan zaman, maka diperlukan komunikasi dalam hal sistem perencanaan pendidikan yang berhubungan dengan pengambilan keputusan, penyusunan perencanaan, pengawasan, evaluasi, serta perumusan kebijakan yang sangat memerlukan komunikasi sebagai bahan pendukung pada perencanaa.Dalam hal ini

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diperlukan suatu sistem pendekatan yaitu perencanaan pendidikan partisipatori.[2]

Job description karyawan zisco ini, cara membuat rencana itu sesuai target yang telah di bebankan. Kwintasi yang sudah tercetak, harus dipilah sesuai wilayah dan beberapa lingkup daerah kelurahan, lalu dikumpulkan jadi satu perzisco. Agar waktu dalam bekerja itu lebih efesien. Sistem perekrutan karyawan di yayasan yatim mandiri cabang surabaya ini. Biasanya melalui media tetapi lebih diutamakan dari dalam dahulu.

b. Pelaksanaan Etos Kerja Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya

Pelaksanakan Etos Kerja di Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya.Karyawannya harus disiplin dengan peraturan di lembaga. Jika sistem sop-nya lebih jelasnya ada di kantor pusat. Setiap peraturan *job description*, setiap tugas, tanggung jawab itu ditentukan sama HRD pusat jadi cabang sebagai pelaksana.

Pelaksanaan adalah suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci, implementasi

[2] Abdullah Syukur, 1987, KumpulanMakalah "*Study Implementasi Latar Belakang Konsep Pendekatan dan Relevansinya Dalam Pembangunan*", Persadi, Ujung Pandang, hal 33

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap siap. Secara sederhana pelaksanaan bisa diartikan penerapan.[3]

Pelaksanaan etos kerja dan sistem sop-nya ini dilakukan tergantung dari pihak pusat.Karyawan harus disiplin dengan peraturan-peraturan di lembaga seperti tanggung jawab dengan tugasnya masing-masing. Kelebihan dari Yayasan ini setiap pagi hari diwajibkan ikut ngaji. Karyawan petugas zisco selalu mengkordinir pengambilan infaq donatur untuk dipilah kwintasinya.

Dengan adanya standar pelaksanaan (SOP) dan pengawasan, skala prioritas, tujuan, batasan wewenang, pedoman kerja dan sebagainya. memungkinkan seluruh personil yang terlibat dalam organisisasi atau tim akan dapat bekerja lebih transparan dan penuh tanggung jawab, efektif dan efisien. Struktur Birokrasi, yaitu SOP (*Standar Operating Procedures*), yang mengatur tata aliran dalam pelaksanaan program. Jika hal ini tidak sulit dalam mencapai hasil yang memuaskan, karena penyelesaian khusus tanpa pola yang baku.[4]

Pelaksanaannya etos kerja, seperti biasanya kalau pagi ada ngaji. Mungkin kalau dilembaga lain, sepertinya satu bulan sekali ada. Di Yatim

[3] Nurdin Usman,2002, *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*, Jakarta:PT. Raja Grafindo Persada, hal 70

[4]Abdullah Syukur, 1987, KumpulanMakalah "*Study Implementasi Latar Belakang Konsep Pendekatan dan Relevansinya Dalam Pembangunan*", Persadi, Ujung Pandang, hal 42

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Mandiri ini, diwajibkan ngaji di pagi dan sore hari. *Resouces* (sumber daya), dalam hal ini meliputi empat komponen yaitu terpenuhinya jumlah staf dan kualitas mutu, informasi yang diperlukan guna pengambilan keputusan atau kewenangan yang cukup guna melaksanakan tugas sebagai tanggung jawab dan fasilitas yang dibutuhkan dalam pelaksanaan.[5] Sumber Daya Manusia di Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya ini, mengutamakan lulusan S1 daripada lulusan SMA karena lebih mempunyai ide-ide untuk membentuk pendidikan anak yatim dan memandirikan anak-anak yatim.

1). Target yang harus dicapai

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

Dengan semangat dapat mencapai target karena semata-mata bukan hanya mengejar duniawi tetapi ibadah juga. Jika target berhasil dicapai, akan ada *reward* yang diberikan oleh kepala cabang kepada para karyawan. Empati yang tinggi ini dapat menciptakan semangat yang tinggi untuk memandirikan anak-anak yatim. Merawat anak yatim ini tidak semata-mata karena duaniawi melainkan karena ibadah. Target itu

[5]Ibid , hal 398

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dapat tercapai karena tergantung personal mempunyai prinsip untuk bekerja yang lebih baik dari sebelumnya.

Kendala yang ada ketika tidak mencapai target ini supaya cepat tercapai, dengan ditawarkan adalah program yang nge*trend* saat ini. Solusinya ketika belum teratasi adalah dengan diadakan evaluasi. Solusi yang dilakukan ketika belum mencapai target yaitu dengan ditawarkan program yang ngetreand saat ini, seperti waktu anak sekolah, menawarkan program anak sekolah. Bulan depan anak-anak milai masuk sekolah ada target sesuai dengan apa yang ditawarkan itu yang menarik. Diadakan juga evaluasi untuk menangani permasalahan-masalahan target yang belum tercapai. Penurunan sulit mencari donatur ini dikarenakan faktor ekonomi.

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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

baik lagi. Hal itu juga akan berpengaruh pada kualitas yayasan sehingga bisa mengangkat nama baik Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya.

Bapak Imam selaku kepala Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya, beliau adalah seorang pemimpin yang sangat dihormati karyawan-karyawannya. Bagi para karyawan, Bapak Imambukan hanya sekedar pemimpin, tetapi beliau juga seorang panutan, bapak, dan saudara. Peningkatan kualitas kerja karyawan, tidak hanya karena adanya pelatihan, tetapi peningkatan karena kerja yang diniati ibadah. Secara tidak langsung peningkatan kerja itu ada karena kerja itu niatnya ibadah bukan hanya kerj saja. Kemudian kualitas itu ada disebabkan ada pelatihan dan lebih utamanya tergantung pada individu masing-masing. Kualitas kerja itu muncul disebabkan dari *instrik* induvidu masing-masing, tidak hanya karena ada pelatihan. Dengan melihat kondisi anak-anak yatim, maka bisa memotivasi bekerja lebih giat, lebih rajin dan totalitas.

3) Kepemimpinan kepala cabang menurut para karyawan

Peran seorang pemimpin bagi sebuah lembaga ataupun organisasi sangat 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 Imam selaku kepala Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya, beliau

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

adalah seorang pemimpin yang sangat dihormati karyawan-karyawannya. Bagi para karyawan, Bapak Imam 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 Imam juga dikenal sebagai pemimpin yang tegas dan disiplin.

Dengan adanya pemimpin yang tegas, disiplin, baik, pengertian, dan kekeluargaan seperti Bapak Imam , para karyawan menjadi lebih senang dan nyaman saat bekerja di bawah kepemimpinan beliau. Pemimpin kepala Cabang ini, setiap minggu memberi motivasi.Rutin ada pembinaan karyawan, dan setiap evaluasi mendatangkan motivator. Motivasi merupakan elemen yang penting dalam menghasilkan pembelajaran yang sempurna.Hal ini kerana motivasi merupakan suatu kaedah pengajaran yang boleh merangsang minat pelajar dalam mata pelajaran yang diikuti.[6] Motivasi adalah keadaan kedalaman seseorang yang membangkitkan, mengarah dan tingkah laku secara terus-menerus.

Motivasi dipengaruhi oleh gaya yang diamalkan dalam sesebuah institusi keluarga. Secara tidak langsung, penerapan gaya

[6]Muhammad Kamil Mat Zin, 2001, *Minat Dan Motivasi Pelajar Terhadap Mata Pelajaran Pendidikan Islam KBSM: Satu Tinjauan Ke Atas Pelajar-Pelajar Tingkatan 4 Di Sekolah Menengah Kebangsaan Tanjung Adang,* Gelang Patah, Johor Bahru, Johor. Tidak diterbitkan. Tesis Sarjana Muda. Universiti Teknologi Malaysia, Skudai.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

asuhan sedemikian akan membina sikap positif atau pribadi seseorang individu yang seterusnya memberi impak sama ada positif maupun negatif terhadap pencapaian akademik pelajar. Pemahaman dalam menangani masalah kekurangan unsur motivasi yang berlaku akibat dalam membentuk tingkah laku dan memberi kebebasan yang tidak sewajarnya ketika mendidik anak-anak merupakan suatu masalah yang memerlukan kajian khusus.[7]

Adanya motivasi, karyawan lebih giat dan semangat untuk bekerja. Pada rutin pembinaan karyawan, setiap evaluasi ada mendatangkan motivator. Biasanya dari pusat itu dari beberapa cabang, kalau intern ini kepala cabang surabaya itu ngundang ustadz atau motivator lingkup Surabaya saja satu bulan sekali.

4). Komunikasi

Dalam lingkungan berkerja perlu adanya komunikasi untuk menjalin hubungan kerja dan silaturrahmi. Komunikasi ini sangat penting di dalam dunia kerja untuk menunjang pelaksanaan suatu pekerjaan itu dapat berlangsung dengan efektif. Komunikasi dapat dilakukan lewat sosial media misalkan Whats App (WA). kita pun kepada yang lebih tua maupun terhadap pimpinan harus saling menghormati dan sopan santun.

[7]Weiner, B, 1990, *History Of Motivational Research In Education*. Journal Of Educational Psyhology. 82(4), hal 616-622

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Komunikasi merupakan suatu program yang dapat dilaksanakan dengan baik apabila jelas bagi para pelaksana. Hal ini menyangkut proses penyampaian informasi, kejelasan informasi, dan konsistensi informasi yang disampaikan.[8] Menjaga hubungan kerja di Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya dengan cara berkomunikasi melalui sosmed maupun secara langsung tiap *person*. Untuk yang lebih tua ataupun pimpinan harus dihormati dan disantuni. Cara komunikasi disini lebih ditekankan seperti keluarga sendiri. Di atas dijelaskan bahwa komunikasinya agar lebih efektif itu, teman kerja itu dianggap seperti keluarga maupun saudara sendiri.

c. Pengawasan Etos Kerja Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya

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 meyelesaikan pekerjaan tepat waktu, ada kemauan untuk terus belajar, kerjasama yang baik dengan sesama karyawan, mampu berkomunikasi dengan baik kepada siapapuntetap bekerja dengan baik walau tanpa pengawasan dari atasan, bekerja keras, bertanggung jawab, berakhlaq baik, komitmen terhadap lembaga.

[8]Abdullah Syukur, 1987, Kumpulan Makalah "*Study Implementasi Latar Belakang Konsep Pendekatan dan Relevansinya Dalam Pembangunan*", Persadi, Ujung Pandang, hal 398

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pengawasan pada dasarnya diarahkan sepenuhnya untuk menghindari adanya kemungkinan penyelewengan atau penyimpangan atas tujuan yang akan dicapai. Melalui pengawasan diharapkan dapat membantu melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan secara efektif dan efisien. Melalui pengawasan tercipta suatu aktivitas yang berkaitan erat dengan penentuan atau evaluasi mengenai sejauhmana pelaksanaan kerja sudah dilaksanakan. Pengawasan juga dapat mendeteksi sejauhmana kebijakan pimpinan dijalankan dan sampai sejauhmana penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan kerja tersebut.

Fungsi pengawasan adalah identifikasi berbagai faktor yang menghambat sebuah kegiatan, dan juga pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan agar tujuan organisasi dapat tetap tercapai. Sebagai kesimpulan, fungsi pengawasan diperlukan untuk memastikan apa yang telah direncanakan dan dikoordinasikan berjalan sebagaimana mestinya atau tidak. Jika tidak berjalan dengan semestinya maka fungsi pengawasan juga melakukan proses untuk mengoreksi kegiatan yang sedang berjalan agar dapat tetap mencapai apa yang telah direncanakan.[9]

Pengawasan dalam hal kedisplinan ini dilihat dari absensi masuk kerja karyawan. Adanya absensi, karyawan itu dapat disiplin dalam bekerja. Apabila tidak masuk kerja tepat waktu dipotong gajinya. Tetapi zisco tidak diharuskan datang pagi untuk ngaji karena kadang langsung ke lapangan untuk menemui

[9] Hadari Nawawi (1983)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

donatur. Apabila tidak bisa datang di pagi hari harus mengkomunikasikan lewat Whats App (WA).

1) Penilaian Kinerja Karyawan

Untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan selama bekerja setahun terakhir, Yayasan Yatim Mandiri mengadakan penilaian kinerja setiap tahunnya. Karyawan yang dinilai baik menurut kepala yayasan akan diberikan *reward*. Kriteria-kriterianya antara lain seperti menguasai bidang pekerjaannya, bekerja terampil dan efektif, selalu meyelesaikan 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.

Karyawan dapat semangat kerja karena adanya *reward* yang diberikan oleh perusahaan. Penilaian itu diberikan dikarenakan ada *reward*, sehingga karyawan itu bisa semangat untuk bekerja. Penilaian kerja dilakukan mungkin ada jenjang karirnya, jika kinerjanya bagus di tempatkan di posisi yang lebih tinggi dan itu menjadi motivasi bagi karyawan.

2) Reward dan Punishment

Karyawan yang giat bekerja dan melebihi target, mereka mendapatkan *reward* berupa bonus dan jenjang karir. *Reward* dapat membuat karyawan lebih giat bekerja. Di samping itu, di setiap perusahaan jika ada *reward*,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

punishment itu pasti ada. *Punishment* itu berupa pemotongan gaji. Di yayasan ini, jika melanggar peraturan, dikenakan *punishment* yang berupa pemotongan gaji.sampai saat ini belum ada *punishment* melainkan, hanya diingkatkan dan diberi motivasi.

3) Evaluasi Kinerja

Sebuah pengawasan itu dapat terlaksana karena adanya evaluasi setiap satu minggu sekali. *Controlling* juga dapat dilakukan melalui komunikasi, misalnya lewat grup Whats App (WA). Dengan menilai, dapat membandingkan hasil pekerjaan bawahan (*actual result*) dengan alat pengukur (standar yang telah ditentukan). Untuk dapat melaksanakan tugas ini dua hal harus tersedia, yaitu: (1) standar atau alat pengukur, (2) *actual result* atau hasil pekerjaan bawahan. [10] *Controlling* di lembaga ini menggunakan dua cara, yaitu dengan evaluasi ini diadakan satu minggu sekali dan saling komunikasi. Meskipun evaluasi itu sudah dilakukan tidak semuanya apa yang diprogramkan dapat berhasil 100 %, supaya program itu dapat diperbarui mereka selalu diskusi apa yang kurang dari program sebelumnya.

[10] M. Manullang, 2001, *Dasar-Dasar Manajemen*,Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, hal 188

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Karakteristik Etos Kerja

Karakteristik Etos kerja dalam skripsi ini meliputi Disiplin Kerja, Ketekunan dalam Kerja, Komitmen Kerja, Semangat Kerja, dan Kreativitas Kerja, yang akan didiskripsikan sebagai berikut:

a. Disiplin Kerja Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya

Disiplin kerja biasanya mengenai bagaimana karyawan dapat menggunakan waktu kerja dengan baik, dan disiplin terkadang lebih baik dan dapat tergambarkan dari sikap atau perilakunya pada saat melaksanakan tugas dan pekerjaan di kantor atau di lapangan dengan baik, rapi, benar, dan dilakukan semaksimal mungkin agar mendapatkan hasil yang memuaskan bagi perusahaan dan dirinya karena telah sukses dan berhasil dalam pelaksanaannya. Disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, patuh, dan taat dengan peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tidak tertulis maupun yang tertulis serta sanggup melaksanakanya dan tidak mengalah untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang telah diberikan kepadanya.[11] Kedisiplinan kerja merupakan suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap, dan perilaku karyawan, sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara komperatif dengan para karyawan yang lain.[12]

[11]Siswanto, Bedjo, 1982, *Manajemen Tenaga Kerja*, Bandung: Sinar Baru, hal 278
[12] Sondang P, Siagian, (1996), *Manajemen Sumber Daya Manus*ia, Jakarta: Bumi Aksara, hal 304

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Data yang didapat di lapangan menjelaskan bahwa karyawan staff dalam, masuk kerja kantor selalu disiplin dan tepat waktu. Menaati peraturan, misalnya waktu masuk harus masuk sesuai jam kerja walaupun terlambat ada potongan itu ada sanskinya pasti harus mengikuti peraturan. Untuk staff karyawan di lapangan petugas zisco tidak diwajibkan untuk masuk ke kantor jam 07.45 untuk mengikuti ngaji di pagi hari dikarenakan mereka langsung ke lapangan menemui donatur dan itu sudah dimaklumi oleh pimpinan. Petugas zisco tidak diwajibkan untuk masuk ke kantor jam 07.45 untuk mengikuti ngaji di pagi hari tetapi mengikuti ngaji di sore hari. Apabila tidak bisa mengikuti ngaji di pagi hari harus mengkomunikasikan terlebih dahulu. Sebenarnya pimpinan mengharapkan semua karyawan hadir untuk mengikut ngaji di pagi hari, tetapi karyawan zisco dimaklumi jika menemui donatur karena lebih mengutamakan pelayanan kepada donatur.

Disiplin perspektif adalah kegiatan yang dilakasanan untuk mendorong karyawan agar mengikuti beberapa standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sedangkan Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa bentuk hukuman dan disebut tidakan pendisiplinan (*Disciplinary action)*.[13]

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti melalui wawancara dan observasi. Bahwa teori diatas sesuai dengan penemuan dilapangan menggunakan disiplin perprektif dan disiplin korektif, ini membuktikan karyawan selalu datang tepat waktu jam 07.45 dan pulang kerja jam 16.00, serta menaati peraturan yang telah ditentukan sesuai prosedur.

b. Ketekunan dalam Kerja Yayasan Yatim Cabang Surabaya

Pola kerja karyawan di Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya 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. Setelah itu, karyawan berdoa bersama. Dan dilanjutkan bekerja sesuai dengan bidang masing-masing.

Ketekunan dalam bekerja dapat diartikan rajin, bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan tugas yang diberikan sehingga menghasilkan yang baik dan lebih memuaskan. Menurut teori ketekunan dapat nilai dari sikap seseorang yang bersungguh-sungguh dalam bekerja.[14] Ketekunan dan kerajinan dalam bekerja merupakan hal yang penting

[13]Handoko, T. Hani , 2001, *Manajemen Personalia*, Yogyakarta, hal 209
[14]Ahmad A. K. Muda, 2006, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, Yogyakarta: Media Center, hal 518

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karena bekerja yang dilandasi sikap rajin hasilnya akan lebih memuaskan dan dapat menambah kepercayaan diri terhadap pekerjaan yang sudah menjadi pekerjaannya.

Data yang didapat di lapangan menjelaskan bahwa ketekunan kerja yang ada pada karyawan Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya meliputi berbagai sikap yang dapat dilihat dari bagaimana karyawan di sana bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan tugas yang telah diamanahkan pada masing-masing karyawan untuk lekas diselesaikan karena sangat penting. Tekun dalam bekerja ini dikarenakan mereka kerja semata-mata karena ibadah bukan semata-mata hanya mencari uang tetapi tanggung jawab dan mencari Ridho Allah. Mereka kerja semata-mata karena ibadah bukan semata-mata hanya mencari uang, tetapi tanggung jawab dan mencari Ridho Allah sehingga mereka loyalitas.

Menurut Toto Tasmara, Ciri-ciri orang yang mempunyai dan menghayati etos kerja akan tampak dalam sikap dan tingkah lakunya yang dilandaskan pada suatu keyakinan yang sangat mendalam bahwa bekerja itu merupakan bentuk ibadah, suatu panggilan dan perintah Allah yang akan memuliakan dirinya, memanusiakan dirinya sebagai bagian dari manusia pilihan[15]

Dari data wawancara dan observasi, ketekunan dalam bekerja cocok memakai etos kerja Islam, karena dari karakterter maupun moral

[15]Toto Tasmara, 1995, *Etos Kerja Pribadi Muslim*, Yogyakarta: PT. Dana Bhakti Wakaf, hal 29

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mempunyai etos kerja yang sesuai syariat Islam. Mereka bekerja bukan hanya sekedar bekerja melainkan ibadah, tanggung jawab dan amanah.

c. Komitmen Kerja Yayasan Yatim Cabang Surabaya

Untuk komitmen kerja yang ada pada karyawan Yatim Mandiri Cabang Surabaya memiliki banyak pengaruh dan sebab. Komitmen mengenai bagaimana karyawan tersebut dapat memiliki keterkaitan antara ia dengan perusahaan. Dijelaskan bahwa karyawan semakin membawa dirinya untuk memiliki pengaruh di perusahaan tersebut. Hal-hal perilaku yang dapat menggambarkan bahwa dirinya mampu berkomitmen di perusahaan adalah yang ia tunjukan melalui penyelesaian tugas yang diberikan perusahaan dengan baik karena mengerjakan dengan semaksimal mungkin.

Dalam komitmen afektif didasarkan pada *Goal-Congruence Orientation*, di dalamnya terdapat suatuketerkaitan secara psikologis antara individu dengan organisasinya. Perilaku yang tersebut adalah perilaku yang positif yang menunjang penyelesaian tugas dengan baik. Terdapat juga unsur kelekatan emosi, identifikasi, serta keterlibatan individu terhadap organisasinya. Individu akan semakin intensif melakukan internalisasi nilai organisasi, sehingga dirinya akan semakin terlibat dalam kegiatan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

organisasiatau perusahaan.[16] Hal tersebut terjadi karena komitmen ini menyebabkan individu melakukan identifikasi terhadap nilai maupun aktivitas organisasi.

Karakter seseorang yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi antara lain memiliki keyakinan yang kuat terhadap organisasi, serta menerima tujuan dan nilai organisasi; memiliki keinginan untuk bekerja; serta memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Kebanyakan karyawan di Yatim Mandiri begitu loyalitas, mereka tidak mengeluh dalam bekerja. Bekerja juga bukan karena materi, nilai, gaji dan sebagainya. Di lembaga ini diajarkan untuk disiplin, tidak hanya untuk dunia saja yang penting dan di sini untuk berjuang. Kerja tidak hanya terima gaji, tetapi bisa ngaji bareng itu yang penting adalah dapat nilai akhiratnya yang didapatkan.

Komitmen berkelanjutan yang akan dirasakan pada karyawan terbukti dari bagaimana dapat bertahan di perusahaan tersebut karena pertimbangan-pertimbangan yang sudah direnungkan sebelumnya. Pendapat karyawan yang mengatakan bahwa alasan tetap bertahan, karena merasa di Yayasan Yatim Mandiri karyawan paling lain sendiri dari pada perusahan-perusahaan pada umumnya. Betah berada di Yatim Mandiri ini

[16]Baron, RA & GreenBerg, J, (1997), *Behavior in Organication: Understanding and Managing The Human Side Of Work*, Sixth Edition, New Jersey, Prentice Hal Inc, hal 32

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karena salah satu sistem atau manajemen yang gunakan Yatim Mandiri ini masih menggunakan sistem kekeluargaan.

Jadi setelah difahami dari teori dan data lapangan di atas, maka dapat dideskripsikan gambaran komitmen karyawan di Yayasan Yatim Mandiri Surabaya, diukur menggunakan teori komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif sebagai berikut, jika dinilai menurut teori komitmen afektif yang menjelaskan komitmen karyawan yang dapat dilihat daribagaimana kondisi atau suasana tempat pekerjaan dan jabatan-jabatan yang menjadi pertimbangan para karyawan. Namun sebaliknya yang terjadi di Yayasan Yatim Mandiri yang kondisi pekerjaan sesuai dengan kegiatan yang berkenaandengan kegiatan membatu Lembaga sosial LAZNAS ini.

Karyawan yang ada di Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya ini memiliki riwayat kesetiaan atau lama bekerja yang cukup lama. Diantaranya ada yang 10 (sepuluh) tahun, 5 (lima) tahun, 2 (dua) tahun, dan lain-lain. Ketika dikonfirmasi, apakah tidak tertarik dengan pekerjaan lain diluar yang lebih menjanjikan dari segi jabatan dan *financial*, ingin namun terlanjur betah di Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya ini karena tidak ada tekanan yang terlalu. Sedangkan untuk komitmen normatif yang menjelaskan perasaan karyawan yang menempatkan dirinya sebagai bagian dari Lembaga ini terbukti dari alasan mereka yang selalu ingin memandirikan anak-anak yatim, dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

alasan lain adalah mereka ingin sukses dunia dan akhirat karena apa yang telah dilakukannya dalam menyelesaikan tugas dikantor dapat memperoleh dua hal tersebut secara otomatis.

Jadi, komitmen karyawan Yatim Mandiri Cabang Surabaya ini jika diukur menggunakan teori yang dipaparkan oleh Mayer dan Allen yaitu komitmen afektif, berkelanjutan, dan normative memiliki tingkat penerapan sesuai dengan kebijakan aturan yang ada di Yatim Mandiri Cabang Surabaya tersebut. Jika komitmen secara afektif yang pada intinya menjelaskan tentang kondisi-kondisi pekerjaan, dan terpenuhinya harapan mungkin hanya sebatas kepuasan jiwa yang bisa membantu kebaikan dijalan Allah karena dapat membantu membimbing anak-anak yatim sedangkan untuk menerapkan seperti halnya teori berbedah jauh. Komitmen berkelanjutan yang intinya seseorang berfikir tentang bagaimana iya mendapatkan keuntungan yang diinginkan dan mendapatkan hal yang lebih baik dengan sebelumnya belum tergambarkan pada diri masing-masing karyawan. Alasannya karena cukup puas bisa bekerja disitu, mendapatkan kenikmatan jiwa dan dunia, walau hasil yang didapat berupa financial tidak seberapa, namun bisa membantu anak-anak yatim dengan sekali pekerjaan, juga mendapatkan amal dari Allah SWT.

Dari segi komitmen normatif sudah nampak sekali kecintaan karyawan Yayasan Yatim Mandiri yang ingin bermanfat lebih bagi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tindakan kemanusiaan yang secara tidak langsung memiliki keinginan bagaimana Yayasan Yatim Mandiri ini dapat maju dan berkembang pesat. Jadi untuk etos kerja yang dilihat dari komitmen kerja karyawan di Yatim Mandiri ini belum memiliki sistem seperti teori diatas yang diukur dari konsisten afektif, berkelanjutan, dan normatif.

d. Semangat Kerja Yayasan Yatim Cabang Surabaya

Setiap perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan semangat dan kegairahan kerja para karyawannya semaksimal mungkin, dan batas-batas kemampuan perusahaan tersebut.Bagaimana meningkatkan semangat dan kegairahan kerja semaksimal mungkin. Karena itu di sini dicoba untuk memberikan beberapa cara bagaimana meningkatkan semangat dan kegairahan kerja, baik yang bersifat material maupun bersifat non material. Cara mana yang paling tepat sudah tentu tergantung kepada situasi dan kondisi perusahaan tersebut serta tujuan yang ingin dicapai.

Semangat kerja adalah refleksi dari sikap pribadi atau sikap kelompok terhadap kerja dan kerja sama. Semangat kerja berarti sikap individu dan kelompok terhadap seluruh lingkungan kerja dan terhadap kerja sama dengan lain untuk mencapai hasil yang maksimal sesuai dengan kepentingan perusahaan.[17] Semangat kerja karyawan menunjukan sejauh mana karyawan bergairah dalam menyelesaikan tugas dan tanggung

[17]Gondokusumo, AA, (1995), *Komunikasi Penugasan*.Cet-5. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

jawabnya di dalam perusahaan. Semangat kerja dapat dilihat kehadiran, kedisiplinan, ketepatan waktu, target kerja, gairah kerja, serta tanggung jawab kerja yang telah diberikan oleh karyawan tersebut.[18]

Sedangkan untuk data yang didapat di lapangan, memiliki keterangan yang menggambarkan karyawan Yatim Mandiri Cabang Surabaya dari segi semangatnya sebagai berikut: dijelaskan semangat kerja dikategorikan sosok seseorang yang memiliki kualitas kehadiran atau kedisiplinan waktu, target kerja, gairah terhadap kerja serta tanggung jawab terhadap kerja yang diembannya. Karyawan berfikir bahwa pekerjaan yang dikerjakan merupakan pekerjaan yang memiliki dua manfaat yaitu dunia dan akhirat.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi tentang etos maupun etika bekerja di Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya, antara lain: kepedulian sosial, semangat kerja, dan kenyamanan dalam bekerja. Dari salah satu faktor tersebut menyebutkan tentang semangat kerja.

Di sisi lain, karyawan mendapatkan hak (gaji) karena sudah menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target dan rencana yang telah disusun, namun disisi lain dapat pahala yang telah dijanjikan oleh Allah SWT karena dapat membantu anak-anak yatim.

Semangat kerja atau yang dimaksud semangat dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah diamanahkan pada bagiannya sendiri-

[18]Siagian, Sondang P, (2002) *Meningkatkan Produtivitas Kerja*, Jakarta: Rineka Cipta.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sendiri. Karyawan di Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya memiliki berbagai macam semangat yang berbeda-beda. Mengingat setiap orang memiliki suasana hati, pemikiran, pola/gaya sendiri dalam menghadapi pekerjaannya. Semangat yang tinggi melahirkan rasa optimis yang tinggi bagi sebagian karyawan. Para karyawan berfikir optimis jika mencari donator dengan mudah, maka dapat diperuntuhkan untuk mengayomi anak-anak yatim.

Semangat kerja disebabkan ada yang mengkontrol dari atasan. Selain itu, melihat anak-anak yatim menjadi motivasi menjadi semangat bekerja dan menjadi salah satu tanggung jawab. Adanya semangat kerja juga karena ada mobilitas di lembaga ini dan ada *reward* yaitu sistem penghargaan yang namanya bonus.

e. Kreativitas Kerja Yayasan Yatim Cabang Surabaya

Karyawan dapat berfikir lancar dan aktif memberikan ide-ide baru ketika rapat atau evaluasi yang diadakan oleh kantor. Karena hampir semua dari karyawan memiliki tujuan dan motto yang sama terhadap keberlangsungan dan kemajuan dari Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya ini, maka karyawan selalu memberikan masukan berupa ide-ide yang mereka lihat secara cermat dari lingkungan luar kantor. Mereka fokus terhadap target kantor dalam pelayanan Yatim Mandiri, contoh dari ide-ide yaitu pembuatan brosur pogram-progam Yatim Mandiri .

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berkaitan dengan perusahaan, karyawan menunjukkan kreativitas apabila menghasilkan suatu produk atau jasa yang berguna.Kontribusi bersifat unik apabila menawarkan sesuatu yang asli (original) atau relatif unik dibanding yang sudah dalam jajaran produk, jasa, atau praktek. Akan tetapi, kontribusi ini juga memerlukan kegunaan. Harus secara langsung relevan dengan organisasi dan merupakan sesuatu di mana perusahaan dapat secara wajar memperoleh beberapa nilai, baik dalam jangka pendek atau jangka panjang.Apakah kreativitas didefinisikan secara luas atau sempit, keunikan (*novelty*) dan kegunaan (*usefulness*) tetap melekat di dalamnya.[19]Menyangkut Kreativitas karyawan terdapat indikasi, sebagai berikut:[20]

a. Kemampuan untuk menemukan kelemahan dan kesalahan, alam ide-ide.
b. Kemampuan menghasilkan kuantitas ide-ide, solusi, konsekuensi, dengan aturan waktu dan kondisi tertentu
c. Mampu menentukan beragam tipe ide-ide yang mempersentasikan kategori, dan arah yang berbeda.
d. Kemampuan menghasilkan respon tidak umum, cerdas, solusi unik, atauide-ide luar biasa.

---

[19]Commings, A.Oldham, G.R. (1997*), Enhancing Creativity: Managing Work Context for The High Potential Employee. California Managemen Review*. Vol.40. No.1, hal.10

[20]Zhou J. and George, J.M. (2001).*When Job Dissatisfaction Leads to competitive Encouraging The Expression of Voice*. Academy of Management Journal, hal 44

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e. Kemampuan untuk mengembangan respon melalui produk sesuatu, tindakan dan ide-ide kebijakan yang detail.

Kemampuan untuk menelaah tugas dengan gigih, meskipun menghasilkan kendala, halangan, gangguan internal dan eksternal, dan bahkan kritik. Sedangkan fenomena yang terjadi di lapangan sebagai berikut: karyawan Yatim Mandiri Cabang Surabaya memiliki ciri mengenai bagaimana kreativitas yang mereka tunjukkan melalui berbagai macam ide-ide baru ketika rapat atau evaluasi yang diadakan oleh kantor. Sedangkan fenomena yang terjadi di lapangan sebagai berikut: Pengembangan kreativitas secara global ini dikembangkan oleh pihak pusat Yatim Mandiri supaya lembaga ini dikenal banyak orang dan berempati untuk memberikan bantuan kepada anak-anak yatim. Inovasi dan kreativitas yang ada di Yatim Mandiri ini adalah mengutamakan masalah pelayanannya kepada donatur lebih efektif dibandingkan hanya melalui media sosial maupun media cetak atau non cetak karena menjadi salah satu daya tarik masyarakat untuk bergabung dan memberikan sebagian hartanya kepada adik-adik Yatim.

Cara lain untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi adalah caranya utnuk mendapatkan orang-orang baru, orang-orang yang peduli dengan anak-anak yatim, yang bukan mencari donatur yang lama. Pengembangan jangka pendek di lembaga ini yaitu dengan membentuk sebuah tim untuk vacum, gunanya untuk membentuk tim kelompok agar donatur yang baru bisa berkeluarga baru dengan donatur. Sehingga

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

nantinya orang-orang yang belum mengetahui yatim mandiri menjadi orang-orang yang baik kelaknya. Untuk yang jangka panjang, saat menghadapi *event* lama atau sebelumnya harus komunikasi yang baik berapa instansi beberapa donatur yang nantinya dipeungujung ramadhan dan melaksanakan kegiatan program yang sesuai dengan yang sudah direncanakan.

Jadi kreativitas karyawan dalam bekerja di Kantor Yatim Mandiri Cabang Surabaya begitu baik. Namun karena kendala dari pihak pimpinan yang kurang merespon dari apa yang sudah diusulkan berupa pendapat, ide-ide baru, dan masukan dalam pemecahan masalah, maka usulan, ide-ide, dan masukan hanya berhenti direncana saja atau diusulan yang disampaikan namun tidak ada timbal balik atau *feedback* karena semua keputusana ada di pimpinan secara menyeluruh. Selain itu, terlihat dengan jelas bagaimana monotonnya kegiatan atau agenda yang dimiliki Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id