BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Sejarah Yayasan Dana Sosial Mustahiq

Dari gagasan ketika membentuk sebuah komunitas peduli sosial kemasyarakatan dengan salah satu program yang dijalankan pada saat itu yaitu pemberdayaan kaum dhuafa' atau kaum mustad'afin (lemah) dengan tujuan mengangkat derajat mereka menjadi kaum yang berdaya dan mandiri. Adapun sumberdana yang didapat dengan cara iuran para anggota. Namun dana yang terkumpul dari iuran anggota tersebut tidaklah sebanding dengan permasalahan kehidupan kaum mustad'afin (lemah) Yang berada di bawah garis kemiskinan. Disinilah muncul ide atau gagasan untuk memberikan *problem solving* (pemecahan masalah) tersebut dengan manajemen Dakwah untuk meminimalisir penderitaan kemiskinan secara bertahap yang pada akhirnya nanti bisa menjadi sebuah kenyataan menghapus kemiskinan menuju masyarakat yang beradab, berakhlak, berdaya dan mandiri.[53]

Melihat potensi zakat yang merupakan responsibilitas islam akan problem kemanusiaan universal, maka perlunya pembentukan suatu lembaga formal yang dapat memberikan solusi terpadu tentang masalah ekonomi dan sosial di kalangan ummat Islam, maka pada 4 mei 2011

[53] Mustahiq. Sejarah yayasan Mustahiq.http://mustahiq.or.id/profile/sejarah/. diakses tanggal 18 Juni 2016 Pukul 09.01WIB

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

kami membentuk sebuah forum organisasi yang bertempat di gedung Uswah jalan Imam Bonjol 17 Sidoarjo yang dipimpin oleh DR. KH. Achmad Muhammad LC, MA seorang guru besar di IAIN Sunan Ampel Surabaya dan pendiri Yayasan Uswah KBIH sepakat membentuk sebuah organisasi yang diberi nama "LEMBAGA DANA SOSIAL MUSTAHIQ". Seiring dengan pesatnya perkembangan LEMBAGA DANA SOSIAL MUSTAHIQ yang mengakumulasi potensi Zakat, Infaq, dan Shodaqoh (ZIS) dan selanjutnya melakukan pendistribusian dan pengelolaan secara tepat. Maka pada tanggal 11 bulan 11 tahun 2011 jam 11 bertempat di Surabaya, para pengurus sepakat untuk mengadakan perubahan nama dari Lembaga Dana Sosial Mustahiq menjadi Yayasan Dana Sosial Mustahiq dengan Akte Notaris, Ariyani, SH. Dengan No. Akte Pendirian: 95 tahun 2011. NPWP: 3.179.169.2.609.000. dan legalitas Menteri Hukum dan Ham RI Nomor: AHU-371.AH.01.04. tahun 2012.[54]

2. Profil Yayasan Dana Sosial Mustahiq

Yayasan Dana Sosial Mustahiq adalah sebuah organisasi yang terbentuk pada tanggal 4 Mei 2016, Yayasan Dana Sosial Mustahiq bergerak di bidang dana sosial (Zakat, Infaq, Shodaqoh) yang nantinya dari dana tersebut akan dikelola untuk pemberdayaan masyarkat. Yayasan Dana Sosial MUSTAHIQ mempunyai kegiatan utama

[54] Mustahiq. Sejarah yayasan Mustahiq.http://mustahiq.or.id/profile/sejarah/. diakses tanggal 18 Juni 2016 Pukul 09.01WIB

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

menghimpun, mengelola, dan menyalurkan zakat, infaq, shodaqoh (ZIS) serta berusaha menciptakan iklim dan sarana bagi berkembangnya ekonomi dan sosial ummat Islam. Adapun Program Yayasan Dana Sosial Mustahiq antara lain:

1. Program Peduli Lansia dan Janda Miskin
2. Program Modal Usaha Kaun Dhuafa'
3. Program Wakaf Al-Qur'an
4. Program Orang tua Asuh
5. Program Mustahiq Siaga Bencana
6. Program Sahabat Yatim Mustahiq
7. Program Pemberdayaan Guru Ngaji
8. Program Santunan Tahfidzul Qur'an
9. Program Aqiqah Birrul Walidain
10. Program Qurban Masuk Desa

Awalnya Pusat Kegiatan Yayasan Dana Sosial Mustahiq pertama kali berada di jalan Bratang Gede III / 11 Surabaya dan sekarang membuka layanan YDS Mustahiq di Cangkringan RT 12 RW III Sukodono Sidoarjo dan kota malang yang berlokasi di Perum Garaya Permai B11 Gadang Malang kedapannya berkomitmen akan melakukan ekspansi ke berbagai daerah di Indonesia dengan tujuan untuk pemberdayaan menuju kesejahteraan dan keadilan bagi mayarakat dhuafa'.

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 sejumlah program yang unik dan kreatif, Yayasan Mustahiq semakin menunjukkan perannya dalam pemberdayaan masyarakat dengan pelayanan prima dan handal. Demikian juga dengan sisi Sumber Daya Manusia (SDM) yang terus bertambah dengan memiliki daya saing dalam artian berlomba-lomba dalam kebaikan dengan bekerja secara profesional, komitmen, kreatif dan inovatif dengan harapan kedepannya memberikan dampak yang besar untuk kemaslahatan Ummat Amin.

Seiring dengan perjalanan waktu, SDM Yayasan Mustahiq memamantapkan diri dengan tampil sebagai Yayasan dana sosial yang tidak hanya mengelola dana ZIS, namun juga termasuk wakaf, hibah dan dana sosial lainnya. Diharapkan dengan adanya pengembangan ini, Yayasan Dana Sosial Mustahiq semakin kokoh dalam mengarus utamakan ZISWAF dan menjadi semakin mengakar di level lokal dan nasional bahkan internasional. Ibarat padi, Yayasan Dana Sosial Mustahiq semakin berisi semakin merunduk, makin tua, makin bijaksana. Yayasan Mustahiq pun mencoba semakin peduli kepada masyarakat Mustad'afin (tertindas) melalui program-program pemberdayaanya. Impian akan Indonesia sejahterapun semoga bisa direalisasikan. Di lubuk hati, di ujung pikiran. Peduli Untuk Berbagi, Siapapun Kita Menyimpan Energi. Peduli Untuk Berbagi.

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

Adapun maksud dan tujuan berdirinya Yayasan Dana Sosial Mustahiq Yaitu:

1. Memandirikan dan mensejahterakan kaum dhuafa' atau fakir-miskin.
2. Terwujudnya kesejahteraan dan kedamaian ummat manusia
3. Meningkatkan kualitas pendidikan masyarakat khususnya anak dhuafa'.
4. Menjadikan anak-anak yatim piatu, anak dhuafa' mempunyai pribadi unggul yang dibekali dengan Imtaq dan Iptek.
5. Menjadikan lembaga yang dapat bermanfaat bagi masyarakat.

3. Visi dan Misi Yayasan Dana Sosial Mustahiq Surabaya

Visi dari yayasan Mustahiq adalah menjadi Lembaga Zakat, Infaq dan Shodaqoh yang amanah, transparan dan profesional dalam rangka pemberdayaan masyarakat Dhuafa' sesuai dengan tuntunan syariat islam yang tercantum dalam Alqur'an "Sesungguhnya zakat-zakat itu, hanyalah untuk orang-orang fakir,orang-orang miskin,amil zakat, para mu'allaf yang dibujuk hatinya, untuk (memerdekakan) budak, orang-orang yang terlilit utang, untuk jalan Allah dan untuk mereka yang sedang dalam perjalanan." (QS. At Taubah: 60).

Sedangkan misi dari yayasan Mustahiq adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kesadaran umat islam untuk membayar zakat sebagai salah satu rukun islam yang ketiga.

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

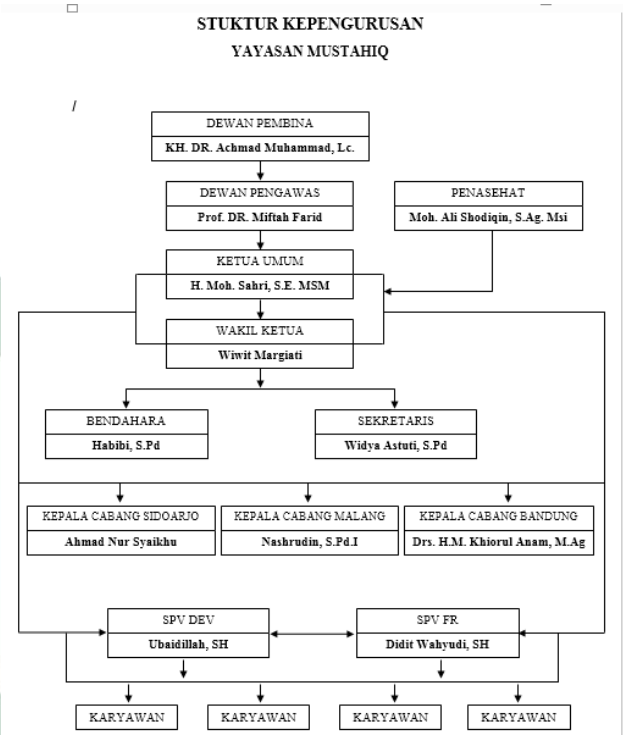
2. Memberikan kemudahan pada seluruh lapisan masyarakat serta memberikan pelayanan yang prima dalam rangka pengumpulan ZIS yang amanah, professional dan terpercaya.
3. Mendayagunakan Zakat, infaq, Shodaqoh untuk pemberdayaan kaum dhuafa', fakir - miskin melalui amal-amal sosial dan kemanusiaan sesuai dengan tuntunan syariat islam.
4. Mengelola zakat, infaq dan shodaqoh secara professional, transparan dan akuntabel.

4. Struktur Yayasan Dana Sosial Mustahiq Surabaya

Setiap organisasi atau perusahaan tentunya memiliki struktur kepengurusan. Struktur organisasi juga bermanfaat untuk memberikan kejelasan pada garis koordinasi antar fungsi serta pembagian wewenang dan tanggung jawab, dan membantu perencanaan dan alokasi sumber daya perusahaan. Berikut struktur kepengurusan yayasan Mustahiq.

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

Tabe1 4.1
Struktur Kepengurusan Yayasan Dana Sosial Mustahiq Surabaya[55]



B. Penyajian Data

Dalam penyajian data ini, peneliti akan menggambarkan atau mendeskripsikan data yang diperoleh dari hasil observasi di lapangan, interview/wawancara, dan dokumentasi yang ada, untuk membantu keabsahan data atau kevaliditasan data yang disajikan. Adapun data yang diperoleh dalam penelitian ini yaitu mengenai Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Yayasan Dana Sosial Mustahiq Surabaya.

[55] Data hasil dokumentasi pada tanggal 15 Januari 2017

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

1. Sumber daya manusia Yayasan Mustahiq

Setiap organisasi atau perusahaan tentunya membutuhkan sumber daya manusia yang bisa membuat organisasi atau perusahaan tersebut menjadi lebih berkembang dari sebelumnya. Sumber daya manusia yang ada di Yayasan Mustahiq Surabaya berjumlah dua puluh delapan orang. Dari dua puluh delapan orang terdiri dari dewan pemnina, dewan pengawas, ketua umum, wakil ketua umum, penasehat, bendahara, sekretaris, *supervisor development, supervisor fund raising, dan* Sembilan belas karyawan. Berikut peneliti sajikan hasil dokumentasi di lapangan tentang sumber daya manusia.

Gambar 4.1
Sumber Daya Manusia Yayasan Mustahiq Surabaya

Yayasan Mustahiq Surabaya juga memiliki kualitas sumber daya manusia yang baik dan sesuai dengan harapan Yayasan. Kualitas sumber daya manusia yang baik dapat dilihat dari segi pendidikan 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

usia produktif. Hal ini sesuai dengan pemaparan yang dijelaskan oleh informan enam sebagai berikut.

> *"Dari segi kuantitas iya sesuai dengan apa yang kami harapkan …saya kira sudah stabil yaa jadi sudah sesuai dengan yang kami harapkan pertama dari segi pendidikan yang kedua dari segi usia itu sangat produktif sehingga relevan untuk meningkatkan inkam Mustahiq dan tentunya mampu menempatkan sesuatu pada tempatnya."(Informan VI/15/01/2016)*[56]

Dari penjelasan yang dijabarkan oleh informan enam menjelaskan bahwa sumber daya manusia Yayasan Mustahiq Surabaya sudah sesuai dengan yang apa yang diharapkan baik segi usia maupun dari segi pendididkan. Tetapi juga perlu ditingkatkan kuantitas dan kualitasnya untuk meningkatkan inkam Yayasan Mustahiq Surabaya.

Sumber daya manusia yang ada di Yayasan Mustahiq Surabaya terdiri atas beberapa posisi atau jabatan salah satunya yaitu *development* dan *fun raising* yang mana posisi atau jabatan tersebut yang membantu berkembangnya Yayayasan. Bahkan di tahun 2017 Yayasan Mustahiq Surabya akan meningkatkan target yang akan dicapai, seperti pemaparan yang dijelaskan oleh rinforman lima.

> *"Enggeh baik terima kasih, kondisi SDM pada saat ini Yayasan Mustahiq Alhamdulillah fun raising sekarang sudah bagus kemudian development sudah ada empat insyaAllah nanti tambah lagi, dan kondisi saat ini Alhamdulillah tahun 2017 temen-temen ditarget 200 juta untuk Surabaya kemudian untuk sidoarjo 80 juta gresik dan malang juga sama 80 juta. Dan itu bukan semacam sebuah apa yaa ketakutan bukan cuman itu motivasi buat para*

[56] Data wawancara dengan informan 6 pada tanggal 15 Januari 2017 pukul 09:30 WIB

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 untuk menjadi yang lebih baik di tahun 2017 jadi seperti itu kondisinya." (Informan V/15/01/2017)[57]

Dari penjelasan yang dijabarkan oleh informan lima menjelaskan bahwa *fun raising* dan *development* memiliki kinerja yang sudah bagus dan untuk tahun 2017 akan ada peningkatan target dari setiap cabang khusunya Surabaya. Pencapaian target tersebut semata-mata untuk memberi motivasi kepada para karyawan untuk memberikan yang lebih baik untuk Yayasan.

2. Pengembangan sumber daya manusia

Pengembangan sumber daya manusia sangat perlu dilakukan untuk meningkatkan kualitas maupun kinerja karyawan. Yayasan Mustahiq Surabaya juga melakukan pengembangan sumber daya manusia kepada para karyawan untuk bisa meningkatkan kinerja dan memberikan sesuai harapan Yayasan, seperti yang dipaparkan oleh informan enam.

"Saat ini adalah era globalisasi jadi seakan-akan dunia itu sudah dipandang dekat gitu yaa ibaratkan kalau jaman dulu kan memang belum kenal yang namanya teknologi sekarang sudah era globalisasi jadi sekan akan dunia itu sempit sehingga SDM sangat dibutuhkan kenapa karena untuk memenangkan persaingan itu, persaingan kalau dalam lembaga itu intinya persaingan yang fasthabikhul khoirot untuk berlomba-lomba dalam kebaikan itu, nah itulah yang melatar belakangi perlu adanya strategi yang khusus untuk mendapatkan karyawan yang produktif dan memberikan kontribusi kepada Yayasan." (Informan VI/15/01/2016)[58]

[57] Data wawancara dengan informan 5 pada tanggal 15 Januari 2017 pukul 08:30 WIB
[58] Data wawancara dengan informan 6 pada tanggal 15 Januari 2017 pukul 09:30 WIB

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

Dari penjelasan yang dijabarkan oleh informan enam menjelaskan bahwa saat ini merupakan era globalisasi di mana teknologipun berbeda dengan masa lalu. Pengembangan sumber daya manusia sangat dibutuhkan dengan alasan semakin banyak persaingan perusahaan atau organisasi yang mengharuskan sumber manusia semakin berkembang. Untuk mengembangkan sumber daya manusia diperlukan strategi khusus untuk mendapatkan karyawan yang produktif dan memberikan kontribusi sesuai dengan harapan Yayasan.

> *"Pengembangan itu perlu sekali karena temen temen SDM masih minim tanda kuitp masih belum tau tentang pengertian Zakat Infaq Shodaqoh secara global dan pasti, kemudian pada tahun 2016 temen temen masi ada sedikit peraturan yang dilanggar ini yang menjadi acuan bagi kami untuk melakukan perbaikan khususnya di SDM intinya peraturan yang dilanggar sama dengan ilmu bekal yang masih belum diketahui sama SDM." (Informan V/15/01/2016)*[59]

Informan lima menjelaskan lebih lanjut tentang pengembangan sumber daya manusia yaitu selain pengembangan sumber daya manusia penting dilakukan, para karyawan Yayasan Mustahiq masih minim pengetahuan tentang pengertian zakat infaq dan shodaqoh secara global. Pada tahun 2016 ada beberapa karyawan yang masih melanggar peraturan, hal ini membuat perlu adanya pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan sikap dan pengetahuan para karyawan.

[59] Data wawancara dengan informan 5 pada tanggal 15 Januari 2017 pukul 08:30 WIB

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

3. Tujuan pengembangan sumber daya manusia

Segala sesuatu yang dilakukan pasti mempunyai tujuan yang nantinya bisa menghasilkan hasil positif dan sesuai dengan apa yang diharapkan. Begitu juga Yayasan Mustahiq yang melalukan pengembangan sumber daya manusia kepada para karyawan. Yayasan mustahiq mengharapkan pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan mengahsilkan hasil yang positif yang nantinya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, seperti yang dipaparkan oleh informan lima.

> *"Yang pertama yaitu tujuannya satu untuk mengusir apa yaaa untuk mengusir undisipliner, karena temen temen masih kurang disiplin dan yang kedua tujuan dari pengembangan SDM ilmu pengembangan ilmu juga pembeklan ilmu yang ketiga tujuan dari itu eee mustahiq sendiri agar menjadi Yayasan yang professional dan amanah." (Informan V/15/01/2016)*[60]

Dari penjelasan yang dijabarkan oleh informan lima menjelaskan bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk menghilangkan ketidak disiplinan karyawan yang kurang disiplin. Selain itu memberikan pembekalan kepada para karyawan dan juga bisa menjadikan Yayasan Mustahiq yang professional dan amanah.

> *"Yang pertama adalah yang ingin dicapai adalah sesuai dengan target jadi setiap perusahaan atau instansi atau lembaga memiliki target, yang kedua pencapaian program yang maksimal dengan memberikan suatu pekerjaan yang memang ahli dibidangnya sehingga pemanfaatan dalam program Mustahiq bisa dirasakan secara langsung. Yang ketiga adalah agar eee semua potensi wilayah dapat terhendel tiap-tiap cabang tidak lagi bergantung pada*

[60] Data wawancara dengan informan 5 pada tanggal 15 Januari 2017 pukul 08:30 WIB

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

perorangan tetapi SDM itu dapat berorientasi kepada organisasi bukan pada dirinya. Jadi apa yang karyawan berikan kepada satu organisasi bukan apa yang kami peroleh dari organisasi itu adalah suatu bentuk karyawan yang luar biasa seperti itu." *(Informan VI/15/01/2016)*[61]

Informan lima menjelaskan lebih lanjut tentang tujuan pengembangan sumber daya manusia. Selain menghilangkan ketidak disiplinan dan menambah pengetahuan atau wawasan karyawan tujuan dari pengembangan sumber daya manusia yaitu pencapaian target yayasan, memberikan pekerjaan yang sesuai dengan bidang atau kemampuan karyawan, dan juga bisa memberikan tanggung jawab kepada Yayasan. Artinya karyawan bisa memberikan kinerja kepada Yayasan bukan Yayasan yang memperoleh atas kinerja karyawan.

4. Manfaat pengembangan sumber daya manusia

Manfaat merupakan suatu hal yang diharapkan ketika melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan yang nantinya akan berdampak positif. Dengan adanya pengembangan sumber daya manusia karyawan akan mendapatkan manfaat untuk dirinya yang nanti akan berpengaruh kepada kinerja karyawan. Manfaat pengembangan sumber daya manusia sangat banyak salah satunya yaitu bisa meningkatkan produktifitas dan kinerja karyawan yang nantinya akan berpengaruh untuk kemajuan Yayasan, seperti yang dipaparkan oleh informan satu dan informan enam.

"Yaa itu tadi untuk mengembangkan SDM selain itu otomatis ya untuk meningkatkan produktifitas kinerjanya

[61] Data wawancara dengan informan 6 pada tanggal 15 Januari 2017 pukul 09:30 WIB

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

untuk menjaga semangatnya dalam bekerja, jadi supaya gak bosan atau gak malas jadi supaya terus terpacu dalam bekerja gitu mbak." (informan I/17/12/2016)[62]

"Manfaatnya yaaa karyawan jadi lebih bisa meningkatkan kinerjanya lebih disiplin dalam bekerja yang nantinya akan berdampak positif untuk Yayasan." (Res VI/15/01/2016)[63]

Informan satu dan informan enam menyatkan bahwa manfaat pengembangan sumber daya manusia untuk lebih disiplin dalam berkerja yang nantikan bisa menimbulkan dampak positif untuk Yayasan. Selain itu menjaga semangat dalam bekerja dan tidak menimbulkan kebosanan yang nantinya akan berdampak pada kinerja karyawan. Penjelasan lain terkait manfaat pengembangan sumber daya manusia dijelaskan oleh informan tiga, empat, dan lima.

"Jadinya manfaatnya tentunya banyak yaaa salah satunya adalah untuh menambah pengetahuan pembelajaran juga sii bagi para karyawan otomatis kan secara tidak langsung kan ee… apabila kita terjun di Yayasan sosial kaya gini terus kita ke masyarakat tentunya kan masyarakat berpandangan ooo..berarti ini serba bisa tentang hukum-hukum Islam kaya-kaya gitu. Jadi oleh karena itu setiap karyawan di sini dibekali keilmuan kaya gitu sii."(informan III/17/12/2016)[64]

"Manfaatnya bisa lebih membuka pengetahuan dan wawasan karyawan, selain itu juga bisa menciptakan kekompakan dan kerja sama yang baik yang nantinya akan berdampak positif bagi Yayasan." (informan IV/27/12/2016)[65]

"Yang pertama yang pasti ilmu sudah saya jelaskan tadi ilmu yang bisa bermanfaat nanti di lapangan seperti apa dan yang kedua juga pengalaman dari temen-temen nanti kan juga ada dapet materi dari lembaga lain dari Yayasan lain bagaimana mereka itu sampai sukses mengeleloa ZIS itu dan

[62] Data wawancara dengan responden 1 pada tanggal 17 Desember 2016 pukul 08:00 WIB
[63] Data wawancara dengan informan 6 pada tanggal 15 Januari 2017 pukul 09:30 WIB
[64] Data wawancara dengan informan 3 pada tanggal 17 Desember 2016 pukul 08:50 WIB
[65] Data wawancara dengan informan 4 pada tanggal 17 Desember 2016 pukul 09:45 WIB

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 ketiga untuk mengurangi rasa itu kurang disiplin pada karyawan." (informan V/15/01/2016)[66]

Informan tiga, empat, dan lima menjelaskan lebih lanjut mengenai manfaat pengembangan sumber daya manusia. Selain membuat karyawan lebih disiplin dan meningkatkan kinerjanya, manfaat sumber daya manusia yaitu menambah kekompakan karyawan dan menambah wawasan atau pengetahuan karyawan mengenai zakat, infaq dan shodaqoh. Penjelasan yang berbeda dipaparkan oleh responden dua.

"*Semakin yakin dan termotivasi bekerja dengan giat dan tanpa beban lebih ikhlas untuk melaksankan pekerjaan yang kita lakukan."(informan II/27/12/2016)*[67]

Informan dua menjelaskan mengenai manfaat mengenai pengembangan sumber daya manusia. Manfaatnya yaitu karyawan semakin yakin,semakin termotivasi, dan lebih ikhlas dalam melakukan sesuatu ataupun dalam melakukan pekerjaan masing-masing.

5. Metode pengembangan sumber daya manusia

Metode merupakan suatu cara yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan harapan yang diinginkan. Ada beberapa metode atau cara yang dilakukan Yayasan Mustahiq untuk mengembangankan para karyawan seperti memberi motivasi kepada semua karyawan agar lebih semangat dalam bekerja. Selain itu

[66] Data wawancara dengan informan 5 pada tanggal 15 Januari 2017 pukul 08:30 WIB
[67] Data wawancara dengan informan 2 pada tanggal 27 Desember 2016 pukul 08:00 WIB

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 juga bisa memiliki rasa peduli kepada Yayasan yang nantinya akan berdmapak pada Yayasan, seperti pemaparan yang dijelaskan oleh informan enam.

> *"Jadi eeee metode pertama adalah kami memberikan sebuah prinsip atau motivasi kepada mereka adalah lebih baik letih bekerja dari pada letih menggangur terus yang kedua ada yang namanya karyawan itu proaktif jadi karyawan itu seakan-akan ikut memiliki bukan seakan-akan yang diperkerjakan tetapi mereka itu untuk merangsang kinerja yang luar biasa jadi karyawan seakan-akan ikut memiliki satu organisasi sehingga mereka diharapkan bekerkja proaktif tanpa diperintah tanpa diawasi pun mereka kaan bekerja sesuai dengan SOP. Kemudian yang ketiga kita juga ada pelatihan yang diberikan kepada para karyawan Yayasan." (informan VI/15/01/2016)*[68]

Dari penjelasan yang dipaparkan oleh informan enam menjelaskan bahwa metodenya yaitu memberikan prinsip atau motivasi kepada karyawan untuk lebih baik lelah bekerja dari pada lelah menjadi pengganggguran. Memotivasi karyawan untuk memiliki rasa tanggung jawab kepada Yayasan, dan juga adanya pelatihan yang diberikan kepada karyawan.

Dalam pengembangan sumber daya manusia ada beberapa metode atau cara yang bisa dilakukan untuk meningkatkan wawasan maupun kinerja karyawan. Adapun metode yang ada dalam pengembangan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

[68] Data wawancara dengan informan 6 pada tanggal 15 Januari 2017 pukul 09:30 WIB

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. *Coaching-conseling*

Coaching conseling merupakan suatu metode atau cara melatih karyawan yang baru diterima agar bisa menyesuaikan dengan pekerjaan atau posisi barunya. Yayasan Mustahiq juga menerapkan metode yang sama yaitu, ketika ada penerimaan karyawan baru mereka akan diberi pelatihan selama tiga bulan yang nantinya selama proses pelatihan tersebut bisa mempengaruhi diterima atau tidaknya sebagai karyawan tetap, seperti pemaparan yang dijelaskan oleh informan lima.

> *"Eeee kalau karyawan baru sudah pasti nanti ada traininggnya selama 3 bulan, kalau missal selama tiga bulan kurang bagus kami keluarkan dan untuk karyawan lama kita adakan pelatihan selama tiga hari di kalau insyaAllah februari nantik di Trawas di situ ada pelatihannya seperti itu." (informan V/15/01/2016)*[69]

Dari penjelasan yang dipaparkan oleh informan lima menjelaskan bahwa ketika ada karyawan baru pasti dilakukan *training* selama tiga bulan. Ketika selama proses *training* tersebut karyawan menunjukkan kinerja yang bagus maka akan diterima menjadi karyawan tetap. Selain traning yang dilakukan, yayasan mustahiq juga melakukan suatu prosedur dalam proses pengembangan karyawan seperti yang dijelaskan oleh informan dua dan tiga.

> *"Untuk metode yang kedua kita langsung mengadakan training of management biasanya kita dan di tahun 2017 ini Insyaallah kita juga akan melakukan itu rencanan*

[69] Data wawancara dengan informan 5 pada tanggal 15 Januari 2017 pukul 08:30 WIB

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 enam bulan sekali kita akan melakukan training untuk karyawan agar dia bisa produktif dan juga sesuai dengan apa yang dikehendaki Yayasan Mustahiq. (Res II/17/12/2016)[70]

"*Iya itu tadi mbak kemudian sama outbound-outbound karena kan kita Yayasan jadinya kita bekerja untuk ummat dari ummat dan untuk ummat juga yaa. Jadi perlu kekompakan dari masing-masing personil karyawan itu, makannya untuk itu nanti selain ada pelatihan-pelatihan itu kita juga ada outbond untiuk kekompakkan dari masing-masing karyawan itu sii." (Res III/17/12/2016)*[71]

Dari penjelasan yang dipaparkan oleh informan dua dan responden tiga menjelaskan bahwa selain mengadakan *training* Yayasan Mustahiq juga mengadakan *outbound* yang nantinya akan membuat karyawan semakin kompak dan bekerja sama dalam suatu pekerjaan. Kegiatan training dilakukan setiap eman bulan sekali dengan tujuan agar karyawan bisa lebih produktif dan juga sesuai dengan tujuan Yayasan Mustahiq.

b. Rotasi jabatan

Rotasi jabatan merupakan perpindah dari satu posisi jabatan tertentu ke jabatan yang lain tentunya jabatan yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya. Yayasan Mustahiq juga mengadakan posisi jabatan yang sesuai dengan kinerja dan kemampuan karyawan yang tentunya melalui beberapa penilaian yang diadakan oleh Yayasan. Rotasi jabatan diperuntukkan kepada

[70] Data wawancara dengan informan 2 pada tanggal 27 Desember 2016 pukul 08:00 WIB
[71] Data wawancara dengan informan 3 pada tanggal 17 Desember 2016 pukul 08:50 WIB

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 yang memiliki kinerja yang bagus dan memiliki rasa tanggungjawab yang besar kepada Yayasan, seperti pemaparan yang dijelaskan oleh informan enam.

> *"kalau rotasi jabata ada mbak, tapi di sini rotasi jabatannya misalkan dari devisi fund raising ke divisi development.kalau untuk jenjang ada memiliki etitude yang bagus yang loyal proaktif ikut memiliki iya kan banyak orang kerja tapi tidak ikut memiliki seakan-akan merasa dirinya saya kan bekerja sehingga dirinya tidak maksimal tetapi kalau ikut memiliki ketika ada rekannya yang kewalahan kerja akan siap membantu jadi tidak hanya focus dengan kerjaan mereka sendiri, kalau jenjang karirnya kalau tahap pertama ada contohnya dari development mereka yang berprestasi mereka akan direkomendasikan menjadi seorang supervisor kemudian bisa juga direkomendasikan menjadi kepala cabang nah it uterus kalau dari pr ada pr itu kemudian bagus kemudian naik menjadi stafnya kepalanya di bidang pr itu kemudian dari bidang lain mereka yang sudah memiliki kinerja yang bagus dialihkan kedepannya menjadi bidang unit usaha seperti itu." (informanVI/15/01/2016*)[72]

Dari penjelasan yang dipaparkan oleh informan enam menjelaskan bahwa rotasi jabatan dilakukan pada pekerjaan yang setingkat, mislanya dari *fund raising* ke posisi *devlopment*. Untuk jenjang karir diperuntukkan oleh karyawan yang memiliki perilaku yang bagus, kinerja yang bagus, loyalitas kepada Yayasan Mustahiq. Artinya karyawan tersebut harus memiliki rasa seakan-akan mereka juga memiliki Yayasan, dengan memiliki rasa seperti itu nantinya akan membuat kinerja karyawan menjadi lebih bagus dari yang sebelumnya. Jenjang karir yang ditawarkan kepada mereka yang berprestasi dan akan direkomendasikan untuk

[72] Data wawancara dengan informan 6 pada tanggal 15 Januari 2017 pukul 09:30 WIB

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

menjabat jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya, seperti contohnya dari jabatan *public relation* menjadi staff kepala bidang *public relation.*

c. Organisasi pembelajaran

Yayasan Mustahiq mempunyai pembelajaran yang berbasis pengetahuan agar menghasilkan karyawan yang ahli dalam bidangnya. Selain itu untuk membekali para karyawan agar dapat menyelesaikan permasalahan yang sedang terjadi. Organisasi pembelajaran yang digunakan yaitu berupa kegiatan studi banding kepada Yayasan yang lebih berpengalaman, seperti pemaparan yang dijelaskan oleh informan dua dan informan enam.

> *"Untuk saat ini Yayasan Mustahiq dalam hal pengembangan SDM biasanya kita ada dua cara yang kita lakukan, yang pertama kita kan kunjungan kerja juga ke lembaga-lembaga laziz yang sudah eksis dan sudah professional katakanlah ada di YDSF Nurul Hayat dan sebagainya, di sana mengambil ilmu kita juga kemarin sekitar bulan September kita juga di Bandung dari rumah zakat itu metode yang pertama. g dari rumah zakat itu metode yang pertama. Untuk metode yang kedua kita langsung mengadakan training of management biasanya kita dan di tahun 2017 ini Insyaallah kita juga akan melakukan itu rencanan setiap enam bulan sekali kita akan melakukan training untuk karyawan agar dia bisa produktif dan juga sesuai dengan apa yang dikehendaki Yayasan Mustahiq" (Informan II/17/12/2016)*[73]

> *"Yang pertama adalah melalui studi banding kepada lembaga-lembaga yang sudah professional dari situ kami bisa kami bisa menarik suatu kesimpulan kira-kira apa yang*

[73] Data wawancara dengan informan 2 pada tanggal 27 Desember 2016 pukul 08:00 WIB

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

kita lakukan supaya mereka bisa lebih baik toh tidak lebih baikpun tetapi kita bebeda. Terus yang kedua biasanya dari kami itu ada yang namanya system pembentukan mental krena banyak orang yang potensi tetapi mereka mudah stress mudah putus asa supaya kinerjanya terus meningkat terus mampu mengembangakan SDM."(Res VI/15/01/2016)[74]

Dari penjelasan yang dipaparkan oleh informan dua dan informan enam menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia melalui kunjungan kerja kepada lembaga-lembaga yang lebih *professional* dan lebih berpengalaman dengan tujuan untuk menambah wawasan atau pengetahuan karyawan mengenai zakat,infaq dan shodaqoh. Selain itu untuk mengembangkan sumber daya manusianya Yayasan Mustahiq melakukan pembentukan mental agar karyawan tidak mudah depresi dan putus asa yang nantinya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

6. Evaluasi pengembangan sumber daya manusia

Yayasan Mustahiq juga melakukan evaluasi terhadap para karyawan. Evaluasi tersebut dilakukan agar bisa mengetahui peningkatan kinerja karyawan. Dengan melakukan evaluasi bisa dilakukan pengambilan keputusan atau menentukan langkah selanjutnya yang akan dilakukan, evalusi yang dilakukan Yayasan Mustahiq dengan cara melaporkan kinerja karyawan melalui timyang sudah ditentukan

[74] Data wawancara dengan informan 6 pada tanggal 15 Januari 2017 pukul 09:30 WIB

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

sebelumnya, seperti pemaparan yang dijelaskan oleh informan lima dan informan enam.

> *"Yang pertama setiap tadi saya suda jelaskan supervisior masing-masing development sama fun raising itu juga ada evaluasi mingguan dan untuk saya sendiri evaluasi bulanan dan tiga bulan terakir ada evaluasi juga, nanti di situ ee hasil evaluasi bisa belajar dari kesalahan apa sii kekurangannya oh ini solusinya seperti ini masalahnya seperti ini jadi evaluasi sangat penting karena bisa mengukur kekurangan atau kecurangan dari temen-temen semua bisa diketahui lewat evaluasi." (informan V/15/01/2016)*[75]

> *"Oh yaaa kalau untuk mengevaluasi pengembangan SDM sangat gampang sekali karena di sini ada tim penilai khusus yaaa jadi ada evaluasi mingguan bulanan juga dan juga ada tiga bulan semua pertahunan nantik dari sana bisa disimpulkan apa-apa yang kurang bisa diperbaiki untuk pengembangan SDM selanjutnya." (informan VI/15/01/2016)*[76]

Dari penjelasan yang dipaparkan oleh informan lima dan informan enam menjelaskan bahwa evaluasi dilakukan setiap minggu,setiap bulan, tiga bulan terakir, dan evaluasi tahunan. Evaluasi yang dilakukan setiap minggu untuk para *supervisor*, evaluasi setiap bulan itu dilakukan untuk pihak HRD, evaluasi pertiga bulan terakir adalah evaluasi Yayasan Mustahiq, dan evaluasi tahunan untuk semua cabang Yayasan Mustahiq. Dari hasil evaluasi tersebut nantinya akan diketahui kurang lebihnya perkembangan kinerja karyawan, selain itu dari hasil evaluasi tersebut bisa dilakukan perbaikan untuk perkembangan Yayasan pada tahun berikutnya.

---

[75] Data wawancara dengan informan 5 pada tanggal 15 Januari 2017 pukul 08:30 WIB
[76] Data wawancara dengan informan 6 pada tanggal 15 Januari 2017 pukul 09:30 WIB

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

C. Analisis Data

Analisis data peneliti akan menyajikan data-data yang diperoleh dari lapangan wawancara dan observasi kemudian membandingkan dengan teori yang ada. Yayasan Mustahiq merupakan Yayasan yang bergerak di bidang dana sosial (zakat, infaq, dan shodaqoh), maka dari itu Yayasan Mustahiiq memerlukan beberapa strategi dalam pengembangan sumber daya manusia agar dapat membangun prestasi dan tujuan Yayasan.

Pada penelitian ini teori yang akan digunakan sebagai pembanding yaitu sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia. Untuk lebih lanjutnya mengenai strategi pengembangan sumber daya manusia berikut uaiannya.

1. Sumber daya manusia Yayasan Mustahiq Surabaya

   Sumber daya manusia merupakan pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Selain itu, sumber daya manusia diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi.[77] Aset yang paling penting yang harus dimiliki oleh organisasi atau perusahaan dalam manajemen adalah tenaga kerja atau sumber daya manusia. Terminologi sumber daya manusia merujuk kepada orang-orang yang bekerja di dalam organisasi.[78] Tanpa adanya sumber daya manusia sebuah organisasi tidak akan mencapai tujuan yang diinginkan.

[77]Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusi*. (Jakarta: Kencana. 2011), hal 4
[78] Sadili Samsudin. *Manajemen Sumber Daya Manusi*. (Bandung: CV Pustaka Setia. 2010). Hal 21

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

Sumber daya manusia adalah orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang atau jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi.[79] Tanpa orang-orang yang memiliki keahlian atau kompeten maka mustahil bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.

Yayasan Mustahiq bergerak di bidang dana sosial yang menangani masalah zakat, infaq, dan shodaqoh. Yayasan Mustahiq mempunyai sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya, sehingga yayasan ini cepat berkembang dan menyebar di berbagai wilayah. Yayasan Mustahiq berpusat di Surabaya. Saat ini yayasan Mustahiq Surabaya telah memiliki lima kantor cabang yang tersebar di wilayah Sidoarjo, Malang, Gresik, Bandung dan Denpasar. Saat ini yayasan Mustahiq Surabaya memiliki dua puluh delapan karyawan.

Jumlah karyawan yang ada di yayasan Mustahiq saat ini telah mampu mengandalikan segala program kegiatan yang direncanakan. Menurut informan enam jumlah karyawan tidak perlu banyak namun yang diutamakan adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat dilihat dari latar belakang pendidikan dan usia produktiv yang ada pada karyawan. Usia produktif menjadi pendorong bagi karyawan untuk

[79] Sadili Samsudin. *Manajemen Sumber Daya Manusi*. (Bandung: CV Pustaka Setia. 2010). Hal 22

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

bekerja melebihi batas target yang telah ditentukan, sehingga bisa memacu semangat kinerjanya untuk mendapatkan *income* yang lebih.

Kegiatan di yayasan Mustahiq dimulai dari pukul 08.00 WIB hingga pukul 16.00 WIB. Karyawan diharapkan datang lebih awal pada pukul 07.30 WIB dikarenakan sebelum kegiatan kerja dimulai para karyawan dijawajibkan mengikuti kegiatan keagamaan. Dengan adanya kewajiban mengikuti kegiatan keagamaan para karyawan selalu datang tepat waktu.

Kedatangan para karyawan pada pukul 07.30 WIB dimaksudkan untuk mengikuti kegiatan keagamaan yang dilakukan sebelum jam kerja dimulai. Kegiatan keagamaan tersebut dilakukan setiap hari dengan agenda yang berbeda. Hari senin sholat dhuha dan pmembaca surat Ar-Rahaman, hari selasa dan rabu membaca serangkaian do'a-do'a pagi, hari Kamis sholat dhuha dan kajian dari ketua umum yayasan Mustahiq, hari Jum'at membaca surat Al-Kahfi, dan hari Sabtu membaca diba'iyah bersama.[80]

[80] Hasil observasi lapangan di yayasan Mustahiq

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 4.2
Kegiatan Kajian Kitab Bersama Ketua Yayasan

Salah satu bentuk kegiatan sumber daya manusia memasarkan produk yayasan Mustahiq antara lain melalui penerbitan majalah yang diberikan kepada donator tetap maupun calon donator. Selain itu, upaya pemasaran produk dengan cara mengadakan beberapa kegiatan seperti seminar,dan pengobatan gratis. Kegiatan seminar bertujuan untuk menggalang dana dan memperkenalankan yayasan pada masyarakat. Sedangkan pengobatan gratis dimaksudkan untuk memberi pengobatan kepada masyarakat yang kurang mampu dan memperkenalankan yayasan pada masyarakat.

2. Pengembangan sumber daya manusia

Pengembangan sumber daya manusia sangat diperlukan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia sangat diperlukan untuk menunjang kinerja karyawan. Pengembangan

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

sumber daya manusia merupakan proses sepanjang masa ketika karyawan bekerja pada organisasi atau perusahaan. Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Andrew E. Sikula menyatakan bahwa suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi yang pegawai manajerialnya mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan yang umum.[81]

Dari teori di atas dapat dianalisa bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses jangka panjang yang diberikan kepada para karyawan. Proses jangka panjang tersebut melalui beberapa tahapan yang sudah direncanakan sebelumnya. Dari beberapa tahapan yang direncanakan nantinya akan dilakukan pengembangan kepada karyawan. Pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Berdasarkan hasil penelitian yang di lakukan peneliti di lapangan, telah diperoleh bahwa pengembangan sumber daya manusia perlu dilakukan. Adanya pengembangan sumber daya manusia akan menunjang kinerja karyawan. Pengembangan sumber daya manusia penting untuk sebuah organisasi atau perusahaan. Dalam dunia kerja banyak persaingan yang mengharuskan sumber daya manusia atau karyawan yang aktif untuk mengembangakan organisasi atau

[81]A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*.(Bandung: Refika Aditama. 2006). hlm 50

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 sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Yayasan Mustahiq mempunyai beberapa cara untuk mengembangkan karyawan. Kegiatan pengembangan yang dilakukan oleh yayasan Mustahiq diantaranya pertama *coaching conseling*, kedua *job rotasi*, dan ketiga organisasi pembelajaran. Kegiatan pengembangan tersebut berbeda cara pelaksanaanya.

Coaching conseling merupakan kegiatan yang mengajarkan pekerjaan kepada karyawan baru. Sebelum melakukan proses *coaching conseling* tentunya diadakan pemilihan calon karyawan. Proses *coaching conseling* dilakukan selama tiga bualan. Kegiatan pengembangan yang kedua yaitu *job rotasi*. *Job rotasi* merupakan perpindahan posisi dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain. *Job rotasi* dilakukan ketika kinerja karyawan dirasa menurun karena kobosanan. Sehingga dengan adanya *job rotasi* karyawan bisa mencari suasana baru dan bisa meningkatkan kinerjanya. Kegiatan pengembangan yang ketiga yaitu organisasi pembelajaran. Organisasi pembelajaran merupakan kegiatan kunjungan kerja kepada lembaga yang profesional dan berpengalaman. Lembaga professional tersebut seperti Yatim Mandiri dan yayasan data sosial Al-Falah.

3. Tujuan pengembangan sumber daya manusia

Pengembangan sumber daya manusia untuk jangka panjang adalah aspek yang semakin penting dalam organisasi atau perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi dapat

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

menguraikan ketergantungan organisasi untuk menarik anggota baru atau karyawan baru. Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Andrew E. Sikula menyatakan bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia yaitu dicapainya produktivitas personal dan organisasi, melaksanakan perencanaan sumber daya manusia, dan meningkatkan semangat serta tanggung jawab personal.[82]

Dari teori di atas dapat dianalisa bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia tercapainya produktivitas karyawan, perencanaan sumber daya manusia, dan meningkatkan semangat dan tanggung jawab karyawan. Selain bisa meningkatkan produktivitas dan semangat karyawan, tujuan adanya pengembangan sumber daya manusia yaitu memberikan pekerjaan kepada karyawan sesuai dengan bidangnya.

Berdasarkan hasil penelitian yang di lakukan peneliti di lapangan, telah diperoleh bahwa tujuan yang ingin dicapai melalui kegiatan pengembangan sumber daya manusia yaitu pencapaian target yayasan, dan pencapaian program yang maksimal. Pencapaian target akan tejadi jika karyawan yayasan Mustahiq mempunyai kinerja yang baik. Selain mempunyai kinerja yang baik karyawan juga harus produktif. Produktivitas karyawan bisa mempengaruhi perkembangan organisasi atau perusahaan. Produktivitas karyawan yayasan Mustahiq ditunjukkan dengan pencapaian target yang telah ditentukan. Karyawan

[82] Sadili Samsudin. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: CV Pustaka Setia. 2010) hlm 108

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 bisa mencapai target akan diberi imbalan berupa *reward*. *Reward* tersebut bisa berupa bonus gaji atau juga bisa berupa hadiah. Selain adanya *reward* yang diberikan kepada karyawan tentu ada *punishment* yang diberikan kepada karyawan jika tidak mencapai target yang telah ditentukan. *Punishment* tersebut berupa peringatan dan pemotongan gaji karyawan.

Tujuan yang kedua yaitu pencapaian program secara maksimal. Begitu juga dengan pencapaian target, pencapaian program juga membutuhkan karyawan yang bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan kinerjanya. Saat ini yayasan Mustahiq memiliki sepuluh program di antaranya peduli lansia dan janda miskin, modal usaha mandiri *dhuafa'*, wakaf Al-Qur'an, orang tua asuh, Mustahiq siaga bencana, sahabat yatim Mustahiq, pemberdayaan guru ngaji, santunan tahfidzul Qur'an, aqiqah *birrul walidain*, dan qurban masuk desa.[83] Perencanaan program-program tersebut dibuat ketika yayasan Mustahiq didirikan. Program-program yang ada di yayasan Mustahiq sudah berjalan sesuai dengan rencana yang dibuat sebelumnya. Salah satunya kegiatan yang dilakukan adalah penyaluran program renovasi sekolah dan waqaf Al-Qur'an. Kegiatan tersebut dilakukan di Madrasah Ibtidaiyah Roudhotul Mutha'alim kabupaten Bangkalan pada tanggal 11 Februari 2017. Dana

[83] Surya. 2017. "*Berbisik di bumi unttuk didengar di langit*". Majalah Mustahiq. 05 Maret. Hlm 3

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 terkumpul untuk bantuan renovasi tersebebut terkumpul sebesar Rp. 12.000.000.[84]

Gambar 4.3

Pemberian Bantuan Renovasi Sekolah

4. Manfaat pengembangan sumber daya manusia

Manfaat pengembangan sumber daya manusia sangat diperlukan dalam suatu organisasi maupun perusahaan Karena pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap prestasi yang akan didapatkan oleh perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia yang berkompeten dalam kinerjanya maka prestasi perusahaan juga kurang bagus. Terdapat beberapa manfaat dari pengembangan sumber daya manusia bagi karyawan yaitu:[85]

[84] Surya. 2017. "*Berbisik di bumi unttuk didengar di langit*". Majalah Mustahiq. 05 Maret. Hlm 38
[85] Sondang P. siagian. *Manajemen Sumber Daya Mnusia*. (Jakarta: Bumi Aksara. 1995). Hlm 183

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

1. Membantu para pegawai maupun membuat keputusan dengan lebih baik.
2. Meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapinya.
3. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi factor-faktor motivasional.
4. Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya.
5. Peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stress, frustasi dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya diri sendiri.
6. Meningkatkan kepuasan kerja.

Dalam suatu organisasi maupun perusahaan pengembangan sumber daya manusia sangat diperlukan. Terdapat beberapa manfaat pengembangan sumber daya manusia yang telah di lakukan, dan manfaat tersebut selain berdampak pada karyawan juga akan berdampak pada perusahaan seperti yang dijelaskan oleh responden satu.

> *"Yaa itu tadi untuk mengembangkan SDM selain itu otomatis ya untuk meningkatkan produktifitas kinerjanya untuk menjaga semangatnya dalam bekerja." (informan I/17/12/2016)*[86]

Manfaat yang dirasakan dari pengembangan SDM yang dilakukan yaitu agar tetap semangat dalam bekerja dan dapat

[86] Data wawancara dengan responden 1 pada tanggal 17 Desember 2016 pukul 08:00 WIB

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

meningkatkan produktivitasnya. Selain meningkatkan produktivitas dalam bekerja manfaat pengembangan sumber daya manusia menjadi disiplin dalam bekerja. Manfaat tersebut juga berpengaruh dalam prestasi yayasan. Selain itu juga dapat meningkatakan motivasi dalam kinerja.

Seperti halnya yang telah dijelaskan salah satu dari manfaat pengembangan SDM yaitu dapat meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapinya. Seperti halnya manfaat yang dirasakan oleh karyawan mustahiq dengan adanya pengembangan SDM yaitu dapat menambah pembelajaran dan wawasan kepada karyawan agar dapat bekerja lebih baik, selain itu dapat menciptakan kekompakan antara masing-maisng karyawan. Manfaat tersebut bukan hanya dirasakan oleh karyawan akan tetapi akan berdampak pula pada prestasi perusahaan, jika kinerja yang dilakukan karyawan baik maka akan lebih baik pula prestasi yang dicapai perusahaan. Dari teori mengenai manfaat yang telah dijelaskan terdapat beberapa manfaat pengembangan sumber daya manusia yang dapat di rasakan oleh karyawan yaitu : Membantu para pegawai maupun membuat keputusan dengan lebih baik, meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapinya, terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional, Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya.

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. Metode pengembangan sumber daya manusia

Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya harus didasarkan pada metode-metode yang sudah ditetapkan dalam program pengembangan sumber daya manusia. Dalam pengembangan sumber daya manusia harus telah ditetapkan sasaran, waktu, proses, dan metode pelaksanaannya.[87]

a. *Coaching-conseling*

Dalam dunia kerja bagi karyawan baru perlu adanya penyesuaian terhadap lingkungan kerja dan jenis pekerjaan yang akan ditekuninya. Penyesuaian diri terhadap lingkungan kerja dan budaya kerja tentunya memerlukan karyawan yang lebih berpengalaman sebagai *trainer*. Dalam hal ini karyawan baru dilibatkan untuk melakukan pekerjaan yang dilakukan oleh *trainer*. *Coaching conseling* merupakan suatu metode atau cara melatih karyawan yang baru diterima agar bisa menyesuaikan dengan pekerjaan atau posisi barunya. Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh A.A. Anwar Prabu Mangkunegara menyatakan bahwa:

> *"Coaching* adalah suatu prosedur mengajarkan pengetahuan dan ketrampilan-ketrampilan kepada pegawai bawahan. Peranan *job coash* adalah memberikan bimbingan kepada pegawai bawahan dalam menerima suatu pekerjaan atau tugas dari atasannya. Sementara itu, *conseling* merupakan pemberian bantuan kepada pegawai agar dapat menerima diri, memahami diri, dan

[87]A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*.(Bandung: Refika Aditama. 2006). Hlm 66-68

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

merealisasikan diri, sehingga potensinya dapat berkembang secara optimal dan tujuan lembaga dapat tercapai."[88]

Dari teori di atas dapat dianalisa bahwa *coaching conseling* adalah proses pengajaran serta pendampingan pegawai lama kepada pegawai baru untuk mengenalkan jenis pekerjaannya. Selain itu, pegawai baru juga mendapatkan hak untuk dibimbing oleh pegawai yang telah berpengalaman. Hal ini sesuai dengan hasil pemaparan informan lima.

> *"Eeee kalau karyawan baru sudah pasti nanti ada traininggnya selama 3 bulan, kalau misal selama tiga bulan kurang bagus kami keluarkan dan untuk karyawan lama kita adakan pelatihan selama tiga…" (informan V/15/01/2016)*[89]

Berdasarkan hasil penelitian yang di lakukan peneliti di lapangan, telah diperoleh hasil terkait dua konsekuensi. Konsekuensi pertama, bagi karyawan baru dipastikan mendapatkan tugas untuk mengikuti jalannya *training* di yayasan Mustahiq. Setiap calon karyawan yang ingin bekerja di yayasan Mustahiq diwajibkan mengikuti proses seleksi pendaftaran, seleksi calon karyawan hingga menunggu pengumuman hasil seleksi terkait diterima atau tidaknya karyawan tersebut. Setelah ditetapkan sebagai karyawan baru, karyawan tersebut belum tentu diterima sepenuhnya sebagai karyawan tetap. Untuk menjadi karyawan tetap, karyawan baru harus mengikuti proses *training* yang

[88] A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*.(Bandung: Refika Aditama. 2006). Hlm 66-68
[89] Data wawancara dengan informan 5 pada tanggal 15 Januari 2017 pukul 08:30 WIB

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

diselenggarakan oleh yayasan Mustahiq. Proses *training* berlangsung selama tiga bulan. Selama proses *training* ada dua hal yang perlu diperhatikan. Hal yang diperhatikan pertama tentang *attitude* dan yang kedua adalah kinerja karyawan. Setelah HRD mendapatkan hasil dari kedua proses *training*, maka karyawan yang memiliki *attitude* dan kinerja yang baik bisa ditetapkan sebagai karyawan tetap.

Konsekuensi kedua yaitu apabila karyawan tersebut tidak memiliki kinerja dan *attitude* yang baik tidak akan ditetapkan sebagai karywan tetap, bahkan bisa dikeluarkan oleh pihak yayasan Mustahiq. Penyampaian tidak diterimanya karyawan tersebut disampaikan secara baik, artinya penyampain tersebut tidak sampai menyinggung perasaan karyawan tersebut.

Yayasan Mustahiq Surabaya melakukan kegiatan pengembangan kepada semua karyawan. Selain adanya kegiatan pelatihan kepada karyawan baru. Yayasan Mustahiq juga melakukan kegiatan pengembangan kepada karyawan tetap. Kegiatan pengembangan sumber daya tersebut berupa pelatihan *workshop* untuk mengembangakan pengetahuan karyawan. Kegiatan pengembangan sumber daya manusia diberikan sesuai kebutuhan karyawan. Salah satunya *workshop* mengenai administrasi yang diberikan kepasa karyawan yang menempati devisi admin. *Workshop* terkait *public speaking* yang diberikan kepada karyawan

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 menempati devisi humas. Devisi-devisi yang ada di yayasan Mustahiq juga diberikan pelatihan sesuai dengan bidangnya.

Selain memberikan pelatihan kepada karyawan berupa *workshop* yang sesuai dengan bidangnya. Yayasan Mustahiq juga memberikan pelatihan mengenai tata cara merawat jenazah. Kegiatan pelatihan tersebut dilatar belakangi kurangnya kesadaran dan pemahaman mengenai perawatan jenazah di lingkungan masyarakat yang merupakan kewajiban sesama muslim. Kegiatan pelatihan tersebut dilakukan dengan tujuan memberikan rasa empti kepada sesame manusia. Sehingga keika ada seseorang yang wafat di lingkungan sekitar tempat tinggal, karyawan bisa melakukan kewajiban merawat jenazah tanpa harus menunggu petugas yang bertugas mengurus jenazah.

Selain kegiatan *training* yayasan Mustahiq juga memberikan kegiatan berupa *outbound*. Tujuan dari *outbound* tersebut untuk melatih kedisplinan, kekompakan, dan kebersamaan karyawan. Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Mambo Geberated menyatakan bahwa *Outbound* adalah suatu alternatife pelatihan pengembangan diri dengan memanfaatakan berbagai bentuk tantangan di alam terbuka, untuk membangun dan mengembangkan kesadaran diri (*save awareness*) dan kesadarn sosial (*social awareness*), demi menyelaraskan perilaku (*behavior alignment*) 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

lingkungan bekerja maupun di dalam kehidupan sosial masyarakat.[90]

Dari teori di atas dapat dianalisa bahwa kegiatan *Outbound* sangat diperlukan dalam pengembangan sumber daya manusia. Dalam kegiatan *outbound* ada beberapa hal yang perlu diperhatikan seperti kesadaran diri, kesadaran sosial, dan menyelaraskan perilaku terhadap lingkungan sekitar baik itu terhadap sumber daya manusia maupun terhadp lingkungan alam. Kegiatan *outbound* mempunyai beberapa tujuan yang nantinya akan berdampak pada kinerja maupun perilaku karyawan. Perilaku karyawan tersebut di antaranya yaitu menambah kekompakan dalam bekerja, memiliki rasa tanggung jawab kepada pekerjaan, dan menambah rasa kebersamaan antar karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil pemaparan informan tiga.

> "*Iya itu tadi mbak kemudian sama outbound-outbound karena kan kita Yayasan jadinya kita bekerja untuk ummat dari ummat dan untuk ummat juga yaa…"(Informan III/17/12/2016)*[91]

Berdasarkan hasil penelitian yang di lakukan peneliti di lapangan, telah diperoleh bahwa kekompakan dalam berorganisasi diperlukan untuk menunjang kinerja karyawan ketika dunia kerja. *Training* karyawan yang diadakan di dalam lingkungan kerja selama

[90] AFA Com Powered *by* Mambo Geberated dalam http://afa.co.id diunduh pada hari senin 4 april 2017.
[91] Data wawancara dengan informan 3 pada tanggal 17 Desember 2016 pukul 08:50 WIB

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

tiga bulan cukup baik. Namun, hal itu akan menimbulkan kebosanan tersendiri bagi peserta *training*. Maka dari itu perlu diadakan agenda *training* di luar kantor salah satunya berupa *outbond*. Dari kegiatan *outbound* tersebut nantinya akan menimbulkan rasa semangat baru, kekompakkan, dan kerjasama. Semangat baru yang muncul setelah kegiatan *outbound* akan membuat karyawan semakin produktif dan kreatif. Karyawan yang semangat dalam bekerja akan menjalankan tugasnya dengan maksimal. Usaha kerja kerasnya karyawan menjadi sarana dalam mengemban amanat *ummat* . Dalam hal ini, yayasan Mustahiq memiliki prinsip sebagai yayasan yang melayani ummat sepenuhnya, dengan semboyan, " dari ummat dan untuk ummat"

Gambar 4.4

Outbound Yang Dilakukan Karyawan Yayasan Mustahiq 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

b. Rotasi jabatan

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan rotasi jabatan sangat diperlukan bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Selain untuk meningkatkan kinerja karyawan rotasi jabatan juga bisa menambah *bisyaroh* karyawan. Rotasi pekerjaan merupakan perpindahan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lain. Dengan kata lain perpindahan pekerjaan tersebut setingkat dengan pekerjaan selanjutnya. Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Robert L. Mathis dan John H. Jackson menyatakan bahwa proses pemindahan seorang karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain disebut rotasi pekerjaan (*job rotation*).[92]

Berdasarkan hasil penelitian yang di lakukan peneliti di lapangan, telah diperoleh bahwa adanya rotasi jabatan antara *fund raising* dan *development*. Rotasi jabatan terjadi dari hasil kinerja karyawan yang kurang maksimal. Kinerja karyawan yang kurang maksimal tersebut disebabkan adanya ketidaknyamanan dalam suatu devisi. Oleh karena itu perlu diadakan rotasi jabatan dengan harapan kinerja karyawan tersebut bisa meningkat sesuai dengan apa yang diharapkan yayasan Mustahiq. Karyawan yang bekerja di yayassan Mustahiq juga memiliki jenjang karir yang pasti. Jenjang karir dipromosikan bagi karyawan yang memiliki kinerja yang

[92] Robert L. Mathis dan John H. Jackson. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* (Jakarta: Salemba Empat. 2011). Hlm 360-365

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

bagus, *attitude* yang baik, dan loyalitas yang tinggi terhadap yayasan. Loyalitas yang tinggi akan menjadikan karyawan memiliki rasa tanggaung jawab terhadap yayasan. Artinya, karyawan yang memiliki rasa kepemilikan terhadap yayasan, akan menjadikan segala sesuatu yang ada di dalam yayasan Mustahiq menjadi miliknya. Sehingga ketika karyawan tersebut bekerja bukan hanya sekedar menggugurkan kewajiabannya sebagai pekerja. Dengan adanya rasa memiliki karyawan akan bekerja di yayasan Mustahiq dengan sepenuh hati. Dengan demikian adanya rotasi jabatan setiap karyawan akan mendapatkan peluang dan pengalaman untuk mempelajari hal baru.

c. Organisasi pembelajaran

Sebuah organisasi atau yayasan perlu dilakukan pembelajaran organisasi. Organisasi pembelajaran biasanya diadakan dengan meminta bantuan kepada yayasan lain yang lebih professional untuk menjadi pemateri dalam kegiatan organisasi pembelajaran. Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson organisasi pembelajaran merupakan organisasi-organisasi berbasis pengetahuan, menangani ide-ide dan informasi dan harus memiliki karyawan-karyawan yang ahli dalam satu atau lebih tugas-tugas konseptual. Karyawan-

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 dilatih untuk terus mempelajari dan menyelesaikan masalah dalam bidang keahliannya masing-masing.[93]

Dari teori di atas dapat dianalisa bahwa organisasi pembelajaran diperlukan karyawan sebagai acuan pengembangan diri. Acuan pengembangan diri di dasarkan pada lembaga yang telah sukses dan berpengalaman dalam berorganisasi. Sehingga, organisasi yang telah berpengalaman dapat berbagi ilmu dan pengalaman kepada lembaga yang masih berkembang. Di yayasan Mustahiq juga diselenggarakan agenda organisasi pembelajaran. Tujuan dari adanya organisasi pembelajaran di yayasan Mustahiq adalah untuk mendorong semangat dan menambah wawasan bagi karyawan dalam menggerakkan organisasi yayasan. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh informan dua.

> *"Untuk saat ini Yayasan Mustahiq dalam hal pengembangan SDM biasanya kita ada dua cara yang kita lakukan, yang pertama kita kan kunjungan kerja juga ke lembaga-lembaga laziz yang sudah eksis dan sudah professional katakanlah ada di YDSF Nurul Hayat dan sebagainya."(Informan II/17/12/2016)*[94]

Organisasi pembelajaran yang diterapkan yayasan Mustahiq dilakukan melalui dua cara. Pertama yaitu melakukan kunjungan kerja kepada lembaga yang professional. Contoh dari lembaga professional LAZIS antar lain YDSF, Nurul Hayat, dan Yatim

[93] Robert L. Mathis dan John H. Jackson. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* (Jakarta: Salemba Empat. 2011). Hlm 363
[94] Data wawancara densssgan informan 2 pada tanggal 27 Desember 2016 pukul 08:00 WIB

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. Kunjungan lembaga tidak hanya terbatas di area Surabaya namun, juga ke berbagai kota di Indonesia seperti Bandung, dan Denpasar.

Gambar 4.5

Kunjungan Kerja

6. Evaluasi pengembangan sumber daya manusia

Evaluasi merupakan salah satu cara mengukur tingkat keberhasilan suatu program. Setiap organisasi mengadakan kegiatan evaluasi, baik itu organisasi kecil maupun organisasi besar. Tingkat kegagalan juga dapat ditelusuri penyebabnya melalui agenda evaluasi. Tujuan diadakannya evaluasi adalah untuk meningkatkan program, memberikan justifikasi bagi SDM, memberikan kepuasan sesuai dengan *planning* yang telah ditentukan sebelumnya, dan menelaah setiap hasil yang telah direncakan. Evaluasi dilaksanakan dengan beragam waktu, tergantung dari kesepakatan setiap organisasi.

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

Yayasan Mustahiq juga salah satu organisasi. Yayasan Mustahiq memiliki agenda evaluasi dengan beragam waktu, tergantung divisinya. Divisi *fund raising* dan divisi *development* mengadakan evaluasi setiap satu minggu sekali. Evaluasi HRD dilaksnakan setiap satu bulan sekali. Sedangkan untuk evaluasi tahunan dilakukan bersama dengan anggota cabang yayasan Mustahiq yang tersebar di beberapa daerah. Target diadakannya evaluasi bagi yayasan Mustahiq yaitu untuk mengontrol, menganalisa, mengukur dan memberikan solusi jika ada kendala baik dari segi konsep maupun teknis. Hal ini sebagaimana dipaparkan oleh informan lima selaku HRD di yayasan Mustahiq Surabaya.

> *…. tadi saya suda jelaskan supervisior masing-masing development sama funraising itu juga ada evaluasi mingguan dan untuk saya sendiri evaluasi bulanan dan tiga bulan terakir ada evaluasi juga, nanti di situ ee hasil evaluasi bisa belajar dari kesalahan apa sii kekurangannya oh ini solusinya seperti ini masalahnya seperti ini jadi evaluasi sangat penting karena bisa mengukur kekurangan atau kecurangan dari temen-temen semua bisa diketahui lewat evaluasi." (informan V/15/01/2016)*[95]

Pemaparan HRD di atas cukup jelas, bahwasanya evaluasi fungsinya untuk mengukur sejauh mana keberhasilan yang dapat di raih dan seberapa besar kendala penyebab kegagalan yang dialami dari setiap program. Pengembangan sumber daya manusia berpijak pada fakta bahwa setiap tenaga kerja membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan

[95] Data wawancara dengan informan 5 pada tanggal 15 Januari 2017 pukul 08:30 WIB

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

keterampilan yang lebih baik. Sis mengungkapkan kunci keunggulan bersaing (*competitive advantage*) organisasi manapun tergantung pada sumber daya manusia[96]. Oleh karena itu, organisasi-organisasi unggul di dunia selalu mendahulukan dalam membangun dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia walaupun pekerjaan tersebut memakan waktu yang cukup lama.

Dalam membangun kualitas sumber daya manusia memerlukan waktu sekitar lima sampai sepuluh tahun. Jika pembangunan kualitas sumber daya diperhatikan dengan baik oleh setiap organisasi, maka manfaat yang dirasakan oleh organisasi sungguh luar biasa, sehingga bisa berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi. Kualitas sumber daya manusia yang dibangun dan dibina dengan baik dengan diimbangi budaya organisasi yang baik akan mendapatkan hasil kinerja karyawan yang memuaskan. Hal ini sesuai dengan teori yang dipaparkan oleh Mitrani. Menurut Mitrani yang dikutip dari jurnal Irawan[97] menyatakan agar organisasi dapat berhasil diperlukan empat syarat: misi organisasi, kompetensi atau kemampuan manusia, informasi, dan budaya. Pengembangan juga membantu para tenaga kerja untuk mempersiapkan

---

[96]Irawan dan Zulkarnaini. 2014. "*Peningkatan Pengembangan Sumber Daya Manusia".* Jurnal Administrasi Publik. (online). Vol. 02 No. 03. Diakses pada Maret 2017. Dari http//docplayer.info33886507peningkatan-pengembangan-sumberdaya-manusia.html

[97] Irawan dan Zulkarnaini. 2014. "*Peningkatan Pengembangan Sumber Daya Manusia".* Jurnal Administrasi Publik. (online). Vol. 02 No. 03. Diakses pada Maret 2017. Dari http//docplayer.info33886507peningkatan-pengembangan-sumberdaya-manusia.html

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

diri dalam menghadapi perubahan pekerjaan atau jabatan yang diakibatkan oleh adanya teknologi baru atau pasar produk baru.

Proses pengembangan SDM dalam suatu organisasi memerlukan strategi. Dalam hal ini, yayasan Mustahiq memiliki tim khusus yang bertugas sebagai monitoring segala kegiatan evaluasi. Hasil monitoring setiap agenda evaluasi akan dikumpulkan menjadi satu, lalu di perbincangkan dalam evaluasi tahunan. Dalam perbincangan tersebut dibahas segala penyebab kegagalan sekaligus dicarikan solusinya. Selain itu, yayasan Mustahiq juga faktor pendukung keberhasilan suatu program dan mencarikan alternatife sebagai bentuk pengembangan produk. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh informan enam.

> *"Oh yaaa kalau untuk mengevaluasi pengembangan SDM sangat gampang sekali karena di sini ada tim penilai khusus yaaa jadi ada evaluasi mingguan bulanan juga dan juga ada tiga bulan semua pertahunan nantik dari sana bisa disimpulkan apa-apa yang kurang bisa diperbaiki untuk pengembangan SDM selanjutnya." (informan VI/15/01/2016)*[98]

Evaluasi sumber daya manusia didefinisikan sebagai "pengumpulan informasi secara deskriptif sistematis dan berbeda-beda, untuk membuat keputusan pengembangan yang efektif terkait dengan seleksi, adopsi, nilai, dan modifikasi berbagai kegiatan pembelajaran. Pengembangan SDM memiliki dampak positif pada individu, organisasi, dan bangsa." Evaluasi dilakukan untuk membantu manajer, karyawan dan profesional SDM dalam membuat informasi tentang

[98] Data wawancara dengan informan 6 pada tanggal 15 Januari 2017 pukul 09:30 WIB

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

keputusan program-program tertentu dan metodenya. Misalnya, jika sebagian atau program tidak efektif, itu mungkin perlu diubah atau dibuang. Jika program baik dan berharga, maka program dapat direplikasi dibagian lain dalam organisasi.

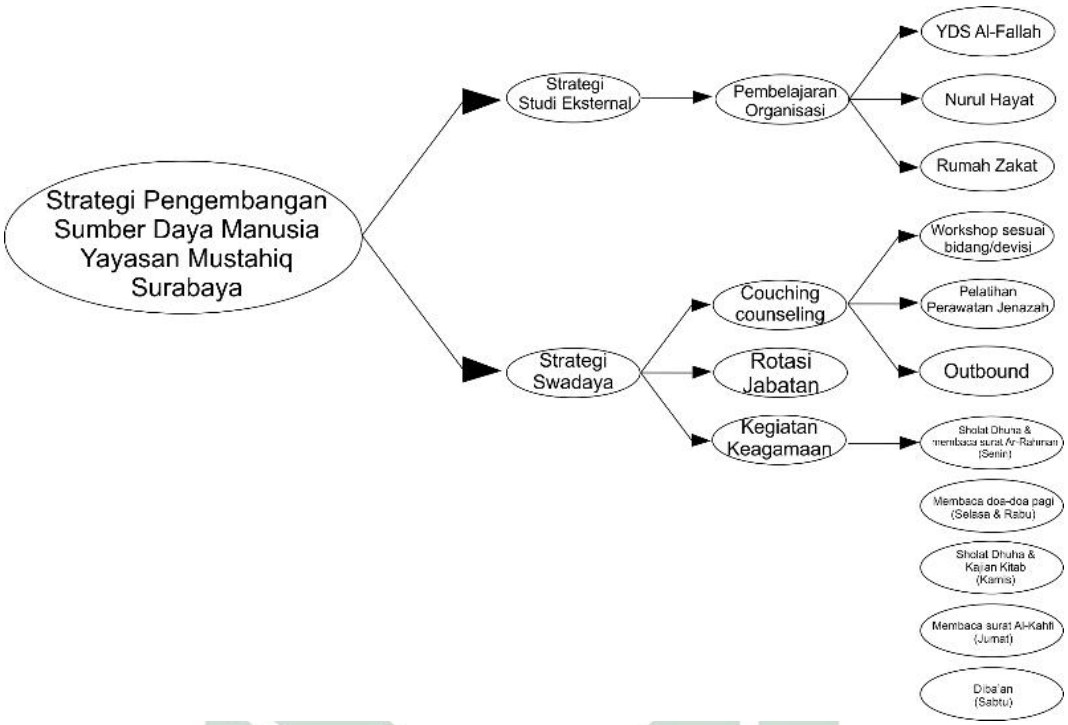
Evaluasi dimulai dengan identifikasi yang jelas dari tujuan atau hasil yang diharapkan dari program pengembangan.Dengan berfokus pada tujuan dan hasil evaluator adalah panduan untuk alasan bahwa program pengembangan telah dikembangkan dan perubahan serta perbaikan kinerja merupakan hasil dari pengembangan pembelajaran. Evaluasi dapat melayani beberapa tujuan dalam organisasi. Namun, upaya pengembangan SDM harus berhubungan atau berkorelasi langsung dengan strategi organisasi[99].

[99] Burrow, J dan Berardunelli. 2003, "Systematic performance improvement-refining thr space between learning and result". Journal of Workplace Learning, (online). Vol.15. No.1. diakses April 2017. Dari http://journal.stieamkop.ac.i

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

Tabel 4.2

Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Yayasan Mustahiq 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