

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Sejarah Lembaga Amil Zakat Infaq Dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo.

Lazismu adalah lembaga zakat tingkat nasional yang berkhidmat dalam pemberdayaan masyarakat. Proses pendayagunaan dilakukan secara produktif dari dana zakat, infaq, wakaf dan dana kedermawanan lainnya seperti perseorangan, lembaga, perusahaan dan instansi lainnya. Didirikan oleh PP. Muhammadiyah pada tahun 2002. Selanjutnya dikukuhkan oleh Menteri Agama Republik Indonesia sebagai Lembaga Amil Zakat Nasional melalui SK No. 457/21 November 2002.⁵⁴

Latar belakang berdirinya Lazismu terdiri dari dua faktor. Pertama, fakta Indonesia yang berselimut dengan kemiskinan yang masih meluas, kebodohan, dan indeks pembangunan manusia yang sangat rendah. Hal tersebut disebabkan karena tatanan keadilan sosial yang lemah. Kedua, zakat diyakini mampu bersumbangsih dalam mendorong keadilan sosial, pembangunan manusia, dan mampu mengentaskan kemiskinan.

⁵⁴Hasil dokumentasi. Sejarah dan Visi Misi Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo dari Staff Media dan Publikasi.

Sebagai negara berpenduduk muslim terbesar di dunia, Indonesia memiliki potensi zakat, infaq dan wakaf yang terbilang cukup tinggi. Namun, potensi yang ada belum dapat dikelola dan didayagunakan secara maksimal, sehingga tidak memberi dampak yang signifikan bagi penyelesaian persoalan yang ada. Berdirinya Lazismu dimaksudkan sebagai institusi pengelola zakat dengan manajemen modern yang dapat menghantarkan zakat menjadi bagian dari penyelesai masalah (*problem solver*) sosial masyarakat yang terus berkembang.

Dengan budaya kerja yang amanah, professional dan transparan, Lazismu berusaha mengembangkan diri menjadi lembaga zakat terpercaya. Seiring berjalannya waktu, kepercayaan publik semakin menguat. Dengan spirit kreatifitas dan inovasi, Lazismu senantiasa memproduksi program-program pendayagunaan yang mampu menjawab tantangan perubahan dan problem sosial masyarakat.

Dalam operasional programnya, Lazismu didukung oleh Jaringan Multi Lini. Sebuah jaringan konsolidasi lembaga zakat yang tersebar di seluruh propinsi (berbasis kabupaten/kota). Dengan demikian, Lazismu menjadikan program-program pendayagunaan mampu menjangkau seluruh wilayah Indonesia secara cepat, terfokus dan tepat sasaran.

2. Visi Dan Misi Lembaga Amil Zakat Infaq Dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo.⁵⁵

a. Visi :

Menjadikan Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh di kabupaten Sidoarjo yang amanah, transparan dan professional dalam rangka pemberdayaan masyarakat miskin dan kaum mustadh'afin sesuai dengan tujuan Muhammadiyah.

b. Misi :

- 1) Meningkatkan kesadaran umat untuk membayar zakat sebagai salah satu rukun Islam.
- 2) Mengintensifkan pengumpulan ZIS pada seluruh lapisan masyarakat.
- 3) Mendayagunakan zakat, infaq, dan shodaqoh secara optimal untuk pemberdayaan kaum miskin melalui amal-amal sosial dan kemanusiaan.
- 4) Mengelola zakat, infaq, dan shodaqoh secara professional, transparan dan akuntabel.

c. Tujuan

Adapun tujuan yang ingin dicapai oleh Lazismu Kabupaten Sidoarjo adalah Mengoptimalkan pengelolaan ZIS yang amanah,

⁵⁵Hasil dokumentasi.Sejarah dan Visi Misi Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo dari Staff Media dan Publikasi.

professional, dan transparan serta dapat meningkatkan kesejahteraan hidup masyarakat melalui pendayagunaan ZIS yang kreatif, inovatif, dan produktif.

d. Fungsi dan Tugas Lazismu Kabupaten Sidoarjo

Lazismu Kabupaten Sidoarjo merupakan suatu lembaga yang berfungsi sebagai mediator antara orang yang berlebih hartanya dan orang yang kurang mampu. Dalam mekanisme kerjanya, Lazismu Kabupaten Sidoarjo memiliki beberapa fasilitas dan sasaran. Beberapa fasilitas tersebut adalah pembayaran zakat secara tunai, pembayaran via transfer bank dan ATM, fasilitas jemput zakat. Sedangkan sasaran Lazismu Sidoarjo dengan memberikan zakat kepada delapan asnaf yang berhak menerima zakat, yaitu Fakir, Miskin, Amil, Muallaf, Hamba Sahaya, Gharimin, Fisabilillah, dan Ibnu Sabil. Wilayah Penyaluran Zakat yang menjadi wilayah penyaluran dana zakat Lazismu Kabupaten Sidoarjo adalah kota Sidoarjo.⁵⁶

e. Kebijakan Strategis Pendayagunaan

Terciptanya kehidupan sosial ekonomi umat yang berkualitas sebagai benteng atas problem kemiskinan, keterbelakangan, dan kebodohan pada masyarakat melalui berbagai program yang

⁵⁶Hasil dokumentasi. Fungsi dan Tugas Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo dari Staff Media dan Publikasi.

dikembangkan Muhammadiyah. Tugas Lazismu adalah mendayagunakan zakat sesuai dengan ketentuan agama. Adapun beberapa kebijakan strategis pendayagunaan yang dibuat Lazismu.

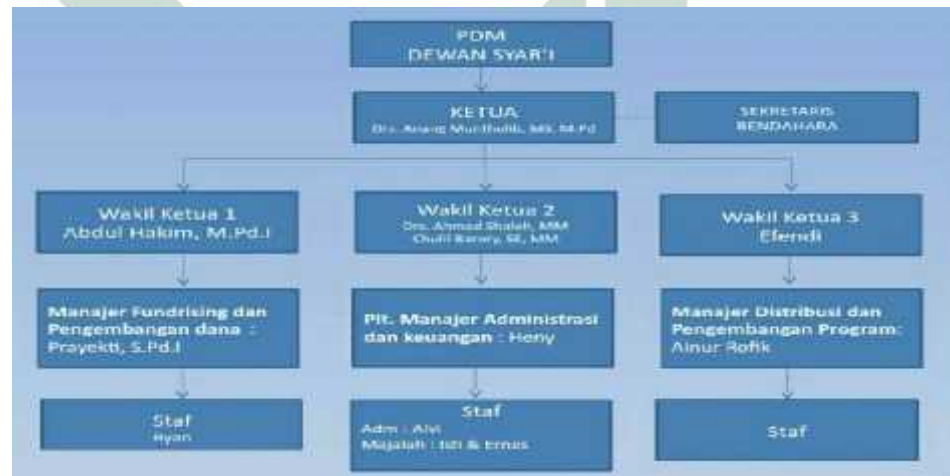
- 1) Prioritas penerima manfaat adalah kelompok fakir, miskin, dan fisabilillah.
- 2) Pendistribusian ZIS dilakukan secara terprogram, terencana, dan terukur sesuai core gerakan Muhammadiyah, yakni: pendidikan, ekonomi, dan sosial-dakwah.
- 3) Melakukan sinergi dengan majelis, lembaga, ortom, dan amal usaha Muhammadiyah dalam merealisasikan program.
- 4) Melakukan sinergi dengan institusi dan komunitas diluar Muhammadiyah untuk memperluas domain dakwah sekaligus meningkatkan *awareness public* kepada persyarikatan.
- 5) Meminimalisir bantuan karitas kecuali bersifat darurat seperti di kawasan timur Indonesia, daerah yang terpapar bencana, dan upaya-upaya penyelamatan.
- 6) Intermediasi bagi setiap usaha yang menciptakan kondisi dan faktor-faktor pendukung bagi terwujudnya masyarakat Islam yang sebenar-benarnya. [Visi Muhammadiyah 2025]
- 7) Memobilisasi pelebagaan gerakan ZIS di seluruh struktur Muhammadiyah dan amal usaha.

Berpijak pada posisi Lazismu sebagai lembaga *intermediate*, maka dalam penyaluran dan pendayagunaan dana ziswaf bersinergi dengan berbagai lembaga. Lembaga tersebut baik dari lembaga internal Muhammadiyah maupun lembaga eksterna Muhammadiyah. Adapun beberapa program Lazismu yang bersinergi dengan lembaga lain, seperti program pendayagunaan bidang pertanian, lazismu bersinergi dengan MPM (Majelis Pemberdayaan Masyarakat), PP Muhammadiyah, program kemanusiaan bersinergi dengan LPB PP Muhammadiyah, masalah sosial bersinergi dengan MPS Muhammadiyah, bidang ekonomi dengan MEK Muhammadiyah dan untuk pemberdayaan kaum perempuan Lazismu bersinergi dengan PP 'Aisyiyah.

Sedangkan sinergi dengan lembaga di luar Muhammadiyah, Lazismu telah bekerja sama dengan berbagai lembaga dan komunitas dalam menyalurkan dan mendayagunakan dana ziswaf seperti lembaga IWAPI, komunitas WIRAMUDA, dan berbagai komunitas hobi dan profesi. Tujuan dari sinergi tersebut adalah agar pendayagunaan memberi manfaat yang maksimal kepada masyarakat karena dikelola oleh lembaga pengelola yang *expert* serta menjangkau lokasi sasaran program yang lebih luas.

3. Struktur Organisasi Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo.

Struktur organisasi merupakan hal yang sangat penting bagi lembaga dalam pembagian tugas dan tanggung jawab serta wewenang dari masing-masing bagian, sehingga tidak terjadi adanya kesimpangsiuran dalam menjalankan tugas-tugas tersebut. Dengan adanya struktur organisasi, maka akan mudah memperoleh keterangan mengenai besar kecilnya lembaga yang bersangkutan, saluran tanggung jawab dari masing-masing pegawai, jabatan-jabatan yang terdapat dalam lembaga, dan perincian serta tugas-tugas dari unit kerja lembaga. Struktur organisasi Lazismu Sidoarjo dapat dilihat pada gambar berikut.⁵⁷



Gambar 4.1

Struktur Organisasi Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo

⁵⁷Hasil dokumentasi.Struktur Organisasi Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo dari Staff Media dan Publikasi.

Adapun beberapa tugas dan tanggung jawab yang diberikan Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo kepada Badan Pengurus seperti Ketua, Wakil Ketua, dan Sekretaris sesuai dengan *job description*nya adalah sebagai berikut.⁵⁸

1. Ketua

- a) Mempimpin rapat-rapat yang dilaksanakan Lazismu Kabupaten/Kota.
- b) Bertanggung jawab atas seluruh kegiatan dan pelaksanaan program yang dilakukan oleh Badan Eksekutif.
- c) Bersama Sekretaris dan Manajer Lazismu Kabupaten/Kota menandatangani surat-surat berharga atau administrasi yang berhubungan dengan pihak perbankan.
- d) Dapat bertindak untuk dan atas nama Lazismu Kabupaten/Kota mengadakan perjanjian dan kerjasama dengan pihak lain.
- e) Bersama Sekretaris membuat surat pengangkatan Badan Eksekutif Lazismu Kabupaten/Kota.
- f) Bersama sekretaris mengangkat Badan Eksekutif Kantor Layanan.
- g) Bersama dengan pengurus membuat laporan dan mempertanggung jawabkan kepada Lazismu Perwakilan Provinsi dan Pimpinan Daerah Muhammadiyah.

⁵⁸Hasil dokumentasi.Struktur Organisasi Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo dari Staff Media dan Publikasi.

2. WakilKetua

- a) Memimpin rapat yang dilaksanakan Lazismu Kabupaten/Kota apabila ketua berhalangan.
- b) Bertanggung jawab atas pelaksanaan program dan kegiatan oleh Bidang Penghimpunan dan pemasaran, Bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan serta Bidang Administrasi dan Keuangan.
- c) Memberikan pertimbangan kepada Ketua pada proses pengambilan keputusan yang berhubungan dengan operasional organisasi dan pelaksanaan program.
- d) Mewakili Lazismu Kabupaten/Kota untuk menghadiri undangan pihak lain apabila Ketua berhalangan yang dilegalkan dengan surat tugas atau surat mandat.
- e) Bersama Sekretaris dapat menandatangani surat-surat organisasi yang berhubungan dengan administrasi umum Lazismu Kabupaten/Kota.

3. Sekretaris

- a) Memimpin rapat yang dilaksanakan Lazismu Kabupaten/Kota apabila Ketua berhalangan.
- b) Bertanggung jawab atas kegiatan dan pelaksanaan operasionalisasi kantor, administrasi, dan kesekretariatan umum.
- c) Bersama Ketua dapat bertindak untuk dan atas nama Lazismu Kabupaten/Kota mengadakan perjanjian dan kerja sama dengan pihak lain.

- d) Bersama ketua menandatangani surat-surat berharga atau administrasi yang berhubungan dengan pihak perbankan dan membuat surat rekomendasi Badan Eksekutif Lazismu Kabupaten/Kota.
- e) Bersama Wakil Ketua dapat menandatangani surat-surat organisasi yang berhubungan dengan administrasi umum Lazismu Kabupaten/Kota.

Selain itu, ada beberapa tugas dan tanggung jawab yang diberikan Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo kepada Badan Eksekutif seperti Manajer Kabupaten/Kota, Bidang Penghimpunan dan Pemasaran, dan Bidang Administrasi dan Keuangan sesuai dengan job descriptionnya adalah sebagai berikut.⁵⁹

1. Manajer Lazismu Kabupaten/Kota sebagai penanggung jawab untuk pengelolaan ZIS di Kabupaten/Kota memiliki tugas sebagai berikut.
 - a) Bertanggung jawab terhadap pengelolaan dana ZIS di Lazismu Kabupaten/Kota dan Lazismu Kantor Layanan.
 - b) Menyusun strategi penghimpunan, pendistribusian, dan pendayagunaan dana ZIS serta membuat dan mengembangkan database muzakki dan database mustahiq.

⁵⁹Hasil dokumentasi. Sejarah dan Visi Misi Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo dari Staff Media dan Publikasi.

- c) Mempersiapkan dokumen perbankan di Lazismu Kabupaten/Kota bersama dengan BadanPengurus. Semua transaksi perbankan harus di tanda tangani oleh dua dari tiga individu berwenang yaitu Ketua Badan Pengurus, Sekretaris, dan Manajer Lazismu Kabupaten/Kota.
- d) Membantu dan mengkoordinasikan Lazismu Kantor Layanan dalam menentukan kegiatan prioritas, kebijakan operasional dan anggaran yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan target.
- e) Mengatur rapat dengan pemangku kepentingan di tingkat Kabupaten/Kota.
- f) Memantau dan mengevaluasi (termasuk melakukan kunjungan lapangan) manajemen keuangan dan kegiatan program yang didanai oleh ZIS.
- g) Mengkaji rencana kegiatan dan dikonsultasikan kepada Badan Pengurus untuk selanjutnya disampaikan kepada Lazismu Perwakilan Provinsi.
- h) Bertanggung jawab membuat laporan secara berkala (bulanan, triwulan, semester, dan tahunan) dan mengawasi administrasi keuangan.
- i) Mengkoordinasikan kegiatan pemantauan dan evaluasi dengan bidang penghimpunan dan pemasaran serta bidang pendistribusian dan pendayagunaan untuk melaksanakan kegiatan supervisi di tingkat Lazismu Kantor Layanan.

- j) Mengkoordinasikan dengan bidang Administrasi Keuangan untuk menyiapkan laporan keuangan penghimpunan, pendistribusian, dan pendayagunaan dana ZIS setiap bulanan/triwulan/semester/tahunan.
 - k) Melaporkan hasil analisis pengawasandan evaluasi kepada Badan Pengurus Lazismu Kabupaten/Kota dan Lazismu Perwakilan Provinsi.
2. Bidang Penghimpunan dan Pemasaran sebagai penanggung jawab untuk penghimpunan ZIS di Kabupaten/Kotamemilikitugas sebagaiberikut:
- a) Menyusun strategi penghimpunan ZIS dan strategi pemasaran LAZISMU Kabupaten/Kota.
 - b) Merencanakan dan melaksanakan kampanye ZIS.
 - c) Merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan penghimpunan ZIS.
 - d) Merancang strategi pelayanan kepada muzakki.
 - e) Melaksanakan evaluasi pengelolaan penghimpunan ZIS.
 - f) Menyusun pelaporan dan pertanggung jawaban penghimpunan ZIS.
 - g) Menyusun prosedur/ alur penerimaan dan tindak lanjut complain atas layanan muzakki.
 - h) Mengkoordinir pelaksanaan pengumpulan ZIS tingkat Lazismu Kabupaten/ Kota.

- i) Bertanggung jawab atas pelaksanaan pemasaran, pembuatan, dan distribusi *fundraising tools* serta layanan donatur.
 - j) Mendorong inovasi produk pengimpunan dan pemasaran.
 - k) Menghimpun dan melakukan database potensi donatur dan memastikan tidak terjadi tumpang tindih data potensi donatur.
 - l) Menjalin dan menjaga hubungan kerja sama dengan berbagai pihak untuk penghimpunan dan pemasaran.
 - m) Melakukan sosialisasi/ presentasi program dan kelembagaan kepada berbagai pihak untuk tujuan penghimpunan.
3. Bidang administrasi dan keuangan sebagai penanggung jawab untuk pelaporan keuangan ZIS di Kabupaten/Kota memiliki tugas sebagai berikut.
- a) Menyiapkan dan mengkoordinasikan penyusunan dan pengendalian anggaran.
 - b) Menyusun kebijakan teknis di bidang keuangan dan pengelolaan asset.
 - c) Menyelenggarakan pengelolaan kas.
 - d) Menyelenggarakan sistem informasi keuangan.
 - e) Menyelenggarakan kegiatan verifikasi pendapatan dan belanja.
 - f) Menyelenggarakan kegiatan akuntansi penyusunan laporan keuangan dan asset.
 - g) Membantu Manajer Lazismu Kabupaten/Kota menyiapkan laporan keuangan bulanan, triwulanan, dan tahunan.

- h) Bersama Manajer Lazismu Kabuapten/Kota melakukan supervisi keuangan pada Lazismu Kantor Layanan.
- i) Menerima, mencatat/ membukukan, dan membayarkan dana sesuai dengan ketentuan meliputi pengeluaran operasional dan pendistribusian.
- j) Membuat database muzaki.
- k) Menyerahkan dana yang sudah disetujui Manajer Lazismu Kabuapten/Kota kepada yang berhak menerimanya sesuai dengan ketentuan.
- l) Mencatat setiap transaksi dengan melampirkan bukti administrasi.
- m) Mengarsipkan dan menyimpan data dan dokumen keuangan.
- n) Mengkoordinasikan kegiatan administratif lainnya terkait dengan bidang lain.
- o) Menyimpan dan merekapitulasi lembar absensi.
- p) Mengadakan& menyimpan ATK serta pemeliharaan asset.
- q) Melaksanakan tugas lain sesuai ruang lingkup yang diberikan oleh Badan Pengurus dan Manajer Lazismu Kabupaten/Kota.

Berbagai macam strategi dilakukan lembaga atau instansi agar dapat bersaing dengan lembaga di sekitarnya. Setiap lembaga tentunya memiliki strategi yang berbeda-beda dalam meningkatkan kompetensi yang dimiliki karyawannya. Dalam prakteknya, Lazismu menekankan agar karyawan mampu menjalankan pekerjaan atau tugasnya sesuai dengan bidangnya (*job*

description). Lazismu kurang memaksimalkan dalam segi *job spesification*nya. Artinya, spesifikasi atau ketentuan yang sesuai dengan jabatannya tidak berjalan sesuai dengan SOP (*Standart Operational Prosedure*.) Akan tetapi, Lazismu memiliki strategi lain dalam membentuk kompetensi karyawannya. Hal tersebut dilakukan agar karyawan memiliki kemampuan dan keterampilan tinggi sesuai dengan harapan Lazismu. Adapun beberapa langkah yang dilakukan Lazismu dalam meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawannya adalah sebagai berikut.⁶⁰

1. Membentuk karakter dari setiap diri karyawan, misalnya seperti sikap kejujuran, komitmen, professional, amanah, loyalitas, dan lain sebagainya.
2. Adanya masa *training*. Artinya tidak langsung diangkat menjadi karyawan tetap, akan tetapi diikutsertakan terlebih dahulu dalam kegiatan atau program Lazismu (relawan). Setelah itu, pihak pimpinan akan mengontrol dan mengawasi hasil kinerja selama 1-3 bulan. Apabila kinerjanya sesuai dengan kriteria atau kualifikasi yang ditetapkan Lazismu, maka akan diangkat menjadi karyawan dan diletakkan sesuai dengan bidang atau kompetensi yang dimilikinya.
3. Adanya pelatihan atau pembinaan sesuai jabatan dalam rangka meningkatkan kompetensi karyawan, misalnya kemampuan, keterampilan, dan lain sebagainya.

⁶⁰Hasil Observasi. *Job description* dan *job specification* Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo.

B. Penyajian Data

1. Bentuk Karakteristik Kompetensi Berdasarkan Motif.

Setiap karyawan memiliki motif yang berbeda-beda dalam menjalankan pekerjaannya. Motif merupakan dorongan dalam diri manusia dikarenakan adanya suatu kebutuhan yang ingin dicapainya. Motif juga diartikan sebagai alat pendorong untuk karyawan bekerja dalam mencapai sebuah tujuan. Dalam penerapannya, Lazismu kurang memaksimalkan motif yang dimiliki masing-masing karyawannya. Hal ini sebagaimana yang telah disampaikan oleh Ibu Istia Hajar selaku Staff Media dan Publikasi, sebagai berikut :

“Kalau motif sih saya rasa kurang, bukan kurang sih mas, belum sampek situ. karena kita kan seperti target gitu, artinya kita bulan ini harus menyampai target sekian. Insha allah motif itu kan berbeda-beda, jadi kalau kita menentukan motifnya yang di patok harus gini harus gitu, nanti takutnya kan nggak sesuai”.⁶¹

“Semuanya sih digunakan ya mas kalau yang jarang itu mungkin motif itu ya mas. Karena kalau kita punya program kerja itu, setiap harinya kita memiliki motif yang berbeda. Artinya, yang harus kita lakukan saat itu atau saat ini apa, jadi itu berdasarkan musyawarah bersama. Nah kalau motif itu juga nggak terlalu prioritaskan”.⁶²

Dari hasil wawancara di atas dapat diketahui, bahwa Lazismu kurang memanfaatkan atau memaksimalkan motif yang dimiliki karyawannya. Hal tersebut disebabkan karena takut tidak sesuai dengan

⁶¹ Hasil Wawancara dengan Informan satu Ibu Istia Hajar selaku Staff Media & Publikasi Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo pada tanggal 26 April 2017

⁶² Hasil Wawancara dengan Informan satu Ibu Istia Hajar selaku Staff Media & Publikasi Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo pada tanggal 26 April 2017

karyawan mampu bekerja sama dengan baik dalam menjalankan tugas atau pekerjaannya. Selain itu, karyawan diharapkan mampu berkompetisi dan selalu menjadi yang terbaik dengan adanya pembentukan watak di Lazismu. Hal tersebut sebagaimana yang diungkapkan Ibu Prayekti selaku Manajer *Marketing* dan *Fundraising* adalah sebagai berikut :

... Terus untuk wataknya memang ada yang orang itu punya watak yang selalu ingin yang terbaik. Istilahnya itu jiwa bersaingnya itu ada, kemudian ada yang sekedarnya, ada yang wes poko syukur mlaku. Tapi kan tugas kita juga membentuk mereka. Kalau kita tidak berkompetisi ya kita akan tertinggal dan akan hilang. Kita kan harus selalu berbenah ya, kalau watak kita hanya syukur mlaku ya hilang nanti. Kan kompetisi kita dan persaingan semakin ketat ya. Banyak lembaga-lembaga zakat juga, yang lebih professional, lebih berkembang, lebih bagus. Jadi watak kita harus watak yang juara dan harus yang terbaik, itu kalau menurut saya...⁶⁵

3. Bentuk Karakteristik Kompetensi Berdasarkan Sikap dan Nilai-nilai.

Setiap karyawan memiliki berbagai pekerjaan yang berbeda, berdasarkan bidangnya dan kelebihannya masing-masing. Selain tuntutan untuk dapat professional dalam menjalankan pekerjaannya, karyawan dituntut untuk dapat mematuhi berbagai aturan atau etika yang berlaku di lingkungan kerjanya. Untuk dapat mewujudkan hal tersebut diperlukannya sikap jujur dan adil didalam bekerja. Karyawan harus jujur dalam berkata ataupun dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya. Jika karyawan yang bekerja di bidang laporan keuangan, maka ia seharusnya dapat

⁶⁵Hasil Wawancara dengan Informan dua Ibu Prayekti selaku Manajer *Marketing* dan *Fundraising* Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo pada tanggal 02 Mei 2017

menyajikan laporan keuangan secara transparan tanpa dikurangi ataupun ditambah-tambahkan. Berikut pemaparan dari beberapa informan terkait dengan nilai kejujuran :

“Hmm ibaratkan saja yang relawan saja yaa yang mengambil donatur itu, nah itu kan ambil dari donatur itu dicatat ya mas yaa, nah dicatat dapat berapa, dapat berapa, dapat berapa. nah itu kan nanti di masukkan artinya di transfer ke bank ... Pernah ada sih memang ada yang kurang keslip uang gitu yaaa pernah ada, terus ketika di bank lalu kurang juga pernah . jadi dari situ kan kelihatan kejujuran seseorang gitu. Jadi dapat dilihat dapat berapa hari ini, sekian, sekian sekian, kok hari ini dapatnya segini, begitu”.⁶⁶

“... nah sebelumnya untuk itu diberikan komitmen yaa. Jadi kejujuran itu perilaku ya, komitmen, jadi kalau misalnya hari ini dia mengambil ya jadi segera dia setorkan, jadi seluruh transaksi itu satu pintu, jadi mereka yang di lapangan itu, kita kontrol dengan data ya. Dia hari ini bawa donatur berapa, dia setor ke Lazismuberapa”.⁶⁷

“... setiap pengambil uang satu daerah itu mempunyai data-data orang dengan kisaran yang meraka sepakati sebelumnya... Jadi seumpama Pak Rofiq disertai daerah-daerah sini dalam artian sudah ditentukan, maka datanya itu ada, bahkan nominal dari dana donatur pun juga ada”.⁶⁸

Dari hasil wawancara di atas dapat diketahui, bahwa penerapan nilai-nilai kejujuran pada diri karyawan fundrising dapat dilihat dari laporan keuangan. Laporan keuangan tersebut dibuat berdasarkan uang yang diperoleh dari donatur. Kemudian uang yang didapat, disetorkan ke Lazismu maupun ke bank. Pengawasan atau pengontrolan dilakukan

⁶⁶ Hasil Wawancara dengan Informan satu Ibu Istia Hajar selaku Staff Media & Publikasi Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo pada tanggal 26 April 2017

⁶⁷ Hasil Wawancara dengan Informan dua Ibu Prayekti selaku Manajer *Marketing* dan *Fun Racing* Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo pada tanggal 02 Mei 2017

⁶⁸ Hasil wawancara dengan Informan tiga Bapak Anang Muntholib selaku Pimpinan Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo pada tanggal 04 mei 2017

melalui data yang sudah ada. Artinya, Lazismu sudah mempunyai data para donatur dengan kisaran yang telah disepakati sebelumnya.

Lembaga zakat yang berada di Indonesia pun diharapkan mempunyai karyawan yang amanah, professional, dan transparan. Berbagai strategi telah diterapkan kepada karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Dalam penerapan strategi tersebut, diharapkan dapat menimbulkan rasa percaya para donatur dan tetap setia untuk mendonasikan uangnya kepada lembaga.

Dalam wawancara yang dilakukan peneliti, informan dua, tiga, dan empat mengatakan, bahwa untuk membangun kepercayaan para donatur agar tetap setia mendonasikan uangnya kepada Lazismu adalah dengan mempublikasikan laporan keuangannya secara transparan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara sebagai berikut:

“... kita ada grup donatur yaa, iyaa donatur Lazismu. Nah kita mempublikasikan kegiatan kita, nah artinya uang yang telah tersalurkan dari donatur itu kita gunakan sebagai ini itu, ada beberapa program ... Selain itu juga dari majalah jugaa.. Terus dari majalah itu juga ada info-info apa yang dilakukan atau diselenggarakan Lazismu selama satu bulan ini ataupun selama satu tahun itu.”⁶⁹

“kita jaga amanahnya kan, misalnya ketepatan waktunya ngambilnya itu. Kadang donatur ada yang mintak tanggal segini seperti awal bulan, minimal kita upayakan tepat waktu untuk mengambilnya ... kan kita buat grup donatur berupa WA, kita buat grup seperti itu. Nanti kegiatan-kegiatan ataupun program-program

⁶⁹Hasil Wawancara dengan Informan satu Ibu Istia Hajar selaku Staff Media & Publikasi Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo pada tanggal 14 Maret 2017

kita sebar di grup itu, jadi kan donatur tau bahwa uangnya atau donasinya itu untuk kegiatan ini itu...”⁷⁰

“... Otomatis ya laporan keuangan tiap bulan itu dalam bentuk majalah kan..lalu kita laporkan. Kemudian kan masyarakat pengen tahu uang itu dari mana di kembangkan, kan gitu. Nah itu dari laporan-laporan itu, jadi masyarakat bisa tau dikembangkan. Setiap bulan kan kita membuat laporan... Selain juga menjaga kualitas pelayanannya.Seperti contoh tepat waktu dalam pengambilan dan sebagainya.”⁷¹

Dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan, bahwa strategi yang dilakukan oleh Lazismu agar para donatur memiliki rasa percaya dan tetap setia yaitu dengan cara mempublikasikan laporan keuangan dan laporan program-program kegiatan dengan memanfaatkan kemajuan teknologi saat ini seperti grup WhatsApp dan majalah. Tidak hanya itu, strategi lain juga dilakukan seperti menjaga kualitas pelayanan seperti saat pengambilan uang donatur harus tepat waktu.

Dalam menunjang keberhasilan suatu lembaga, tentu lembaga menginginkan karyawannya memiliki sikap disiplin dalam menjalankan pekerjaannya. Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk mengubah suatu perilaku seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Dalam sebuah organisasi, diperlukan sebuah pembinaan bagi pegawai untuk mencegah terjadinya pelanggaran terhadap ketentuan yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin memerlukan alat untuk melakukan

⁷⁰Hasil Wawancara dengan Informan empat Bapak Ainur Rofik selaku Manajer Pentasyarufan Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo pada tanggal 15 Maret 2017

⁷¹Hasil Wawancara dengan Informan dua Ibu Prayekti selaku Manajer *Marketing* dan *Fundraising* Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo pada tanggal 15 Maret 2017

komunikasi dengan para karyawannya mengenai tingkah laku para pegawai dan bagaimana memperbaiki perilaku para pegawai menjadi lebih baik lagi. Disiplin kerja yang diterapkan merupakan alat komunikasi pimpinan kepada bawahannya.

Dalam hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, Ibu Istia Hajar selaku Staff Media dan Publikasi mengatakan, bahwa komunikasi yang baik bisa dilakukan guna menerapkan kedisiplinan di Lazismu. Seperti yang diungkapkan informan sebagai berikut :

“... istilahnya itu jumut (juru punggut) ,itu kan kerjanya sebagaian besar di lapangan, jadi ketika dia tidak harus datang ke kantor memang, karena dia menjemput donasi dari donatur-donatur di lapangan. Jadi itu tadi, tetep menjalin komunikasi dengan para donaturnya. Kecuali ya memang yang administrasi ini juga datang jam sekian sampai jam sekian gitu. Membangun kedisiplinan iyaa tetep komunikasi saja”.⁷²

Berbeda halnya dengan Ibu Istia Hajar, Ibu Prayekti selaku Manajer *Marketing* dan *Fudrising* dan Bapak Ainur Rofiq selaku Manajer *Pentasyaufan* mengatakan, bahwa dalam menerapkan kedisiplinan kepada para karyawan, pihak lembaga memotivasi karyawan dan memberi masukan dalam segi spiritualnya. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan sebagai berikut:

“... kalau motivasi itu kan dari luar yaa. Tapi kemudian komitmen itu kan dari dia meyakini bahwa yang dia lakukan itu kan ibadah yang harus dipertanggung jawabkan bukan hanya di kantor, tapi kan juga kepada Allah. Nah itu kan yang terberat, nah kita bisa

⁷²Hasil Wawancara dengan Informan satu Ibu Istia Hajar selaku Staff Media & Publikasi Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo pada tanggal 14 Maret 2017

menanamkan itu bahwa sekecil apapun amanah harus segera ditunaikan atau disampaikan. Karena itu menyangkut hubungan kita dengan Allah, seperti itu harus kita tanamkan, itu dari sisi spiritualnya. Kalau dari administrasinya ya tentunya kita control dengan instrument absen, kemudian laporan seperti itu. Jadi ada dua sisi mas, dari sisi spiritual kita motivasi itu, kemudian sisi instrument administrasi kita mengontrolnya.”⁷³

“ya memang kadang repot ya temen-temen ini, tapi kita selalu berupaya bahwa kita upayakandisiplin waktu itu memang penting sekali. Iyaa kita tanamkan bahwa kerja kita di Lazismu ini tidak hanya semata-mata untuk mencari materi akan tetapi dalam rangka ibadah. Jadi kalau tertanam ibadah itu kan kita bisa terlaksana seperti datang tepat waktu”.⁷⁴

Hal yang sangat penting dan fundamental di dalam sebuah organisasi maupun lembaga adalah sikap loyalitas dan kebersamaan dari setiap anggota atau karyawan dan pimpinan yang akan menentukan kemajuan dan perkembangan lembaga. Tanpa adanya loyalitas dan kebersamaan, sebuah lembaga tidak akan berjalan dengan baik. Bahkan, terkadang tidak akan mampu bertahan apabila didalamnya tidak diterapkan sikap loyal dan kebersamaan dengan baik. Selain itu, diterapkannya sikap loyal agar para karyawan mampu untuk menyelesaikan pekerjaan yang ia kerjakan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari wawancara yang diungkapkan oleh Ibu Prayekti selaku Manajer *Marketing* dan *Fundrisng* dan Bapak Anang Muntholib selaku Pimpinan Lazismu adalah sebagai berikut :

⁷³Hasil wawancara dengan Informan dua Ibu Prayekti selaku Manajer *Marketing* dan *Fundrisng* Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo pada tanggal 15 Maret 2017

⁷⁴Hasil wawancara dengan Informan empat Bapak Ainur Rofik selaku Manajer Pentasyarufan Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo 15 Maret 2017

loyalitas. Keyakinan tersebut berpacu pada Al-Qur'an dan Hadist. Selain itu, beracu pada Al-Qur'an dan Hadist juga dapat memberikan motivasi kepada karyawan agar semangat dalam menjalankan kinerja.

Pada dasarnya, manusia atau karyawan dalam kehidupannya tidak bisa hidup seenaknya sendiri. Dalam kehidupan bermasyarakat, terdapat berbagai aturan-aturan yang berlaku, seperti norma dan nilai-nilai sesuai dengan kaidah yang berlaku di masyarakat. Begitu juga di dunia organisasi maupun lembaga, karyawan harus memiliki etika dan moral dalam menjalankan pekerjaannya. Para karyawan tidak bisa melakukan kegiatannya seenaknya sendiri. Di suatu lembaga pasti terdapat suatu aturan yang harus di taati oleh seorang karyawan. Lazismu sangat memperhatikan dan menekankan moral karyawannya. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibu Prayekti selaku Manajer *Marketing* dan *Fundraising* dan Bapak Anang Muntholib selaku pimpinan Lazismu sebagai berikut:

“he'em iyaa dalam performa amil. Kan karena amil itu pelayanan ya. Dia melayani mustahiq maupun melayani muzakki. Jadi performan amil itu standart, jadi di dalam pelatihan itu sudah ditekankan. Bagaimana standart penampilan atau performa amil itu. Karena kan berpengaruh kepada pekerjaannya langsung dan kepercayaannya. Kalau penampilan atau performa kita tidak meyakinkan, orang kan tidak tertarik dan tidak ngasih uang ke

kita. Untuk itu ditekankan juga standart seorang performa amil seperti apa,”⁷⁸

“karena kita kan lembaga dakwah yaa, otomatis doktrin kita ya doktrin Muhammadiyah, organisasi dakwah ya amar ma’ruf nahi munkar dan keteladanan. Nilai keteladanan itu ketika kita mengajak orang berbuat baik tapi kita sendiri tidak baik kan tidak ada artinya. Jadi doktrinya ya keteladanan kita bisa berbuat baik lalu kita mengajak orang berbuat baik seperti itu. Jadi ada nilai-nilai kepribadian yang sudah di doktrin, dan itu harus..”⁷⁹

“yaa diharapkan begitu, ada image kan? Ya bagaimana image Lazismu itu bisa baik, image Lazismu itu bisa terpercaya. Maka itu harus kita ditanamkan ke teman-teman. Lah image itu akan berdampak pada kekuatan dari Lazismu itu sendiri. Selain itu orangnya juga harus sopan. Ya itu tadi, emang image nya harus kita jaga. Untuk kantornya saja yang belum rapi karena masih dalam tahap renofasi hehehe. Mungkin rencananya nanti kantor pemuda itu juga akan kita manfaatkan lagi”.⁸⁰

Dari hasil wawancara di atas dapat diketahui, bahwa Lazismu dalam menanamkan moral kepribadian yang baik pada karyawannya dapat dilakukan dengan cara berkomunikasi yang sopan. Tidak hanya berkomunikasi dengan sopan, melainkan dari cara berpenampilan harus rapi. Hal tersebut bertujuan, agar para masyarakat bisa yakin dan tertarik dengan Lazismu Sidoarjo.

Di samping itu, Ibu Prayekti selaku Manajer *Marketing* dan *Fundraising* dan Bapak Anang Muntholib selaku pimpinan Lazismu juga

⁷⁸ Hasil wawancara dengan Informan dua Ibu Prayekti selaku Manajer *Marketing* dan *Fundraising* Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo pada tanggal 15 Maret 2017

⁷⁹ Hasil wawancara dengan Informan dua Ibu Prayekti selaku Manajer *Marketing* dan *Fundraising* Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo pada tanggal 15 Maret 2017

⁸⁰ Hasil wawancara dengan Informan tiga Bapak Anang Muntholib selaku Pimpinan Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo pada tanggal 09 Maret 2017

menjelaskan, bahwa dalam menanamkan moral-moral kepribadian sesuai dengan keteladanan Rasulullah. Artinya, pimpinan menjadi figur atau panutan bagi para karyawannya. Berikut hasil wawancara dengan informan dua dan tiga :

“uswatun khasanah mas keteladanan itu jelas. Kemudian memberikan reward, kemudian punishment itu perlu ya. Wes itu tok mas. Kalau menurut aku se itu. Kan ini kan menanamkan sikap yaa. Selain dia diberi pembekalan tentang teori kan uswatun khasanah terus reward, dan punishment. Kan uswatun khasanah itu leadernya memberikan contoh. Sekarang kamu harus jujur, disiplin tapi kalau leadernya nggak begitu kan percuma kan.”⁸¹

“ya tentunya harus *first leader*. *first leader* itu pimpinannya harus baik. Jadi dari kebiasaan-kebiasan pimpinannya kita usahakan bersikap baik. karena ya Rosulullah itu tadi kan *first leader*. Ya tentunya sebelum melakukan pengurusnya dulu yang melakukan. Pimpinan harus menjadi tauladan bagi karyawan. harus menjadi figur yang menjadi panutan mereka.”⁸²

4. Bentuk Karakteristik Kompetensi Berdasarkan Pengetahuan.

Dalam era globalisasi saat ini, lembaga tentunya ingin memiliki karyawan yang berpengetahuan yang luas. Hal tersebut diharapkan, agar karyawan mampu membantu lembaga atau organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan yang telah ditentukan. Pengetahuan yang dimiliki oleh para karyawannya harus mampu memberikan kemajuan bagi organisasi itu sendiri. Hal tersebut bertujuan, agar lembaga tersebut dapat bertahan hidup dan mampu berkompetisi dengan lembaga yang lainnya.

⁸¹ Hasil wawancara dengan Informan dua Ibu Prayekti selaku Manajer *Marketing* dan *Fundraising* Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo pada tanggal 02 Mei 2017

⁸² Hasil wawancara dengan Informan tiga Bapak Anang Muntholib selaku Pimpinan Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo pada tanggal 04 Mei 2017

Dalam meningkatkan pengetahuan para karyawan, strategi yang dilakukan oleh Lazismu adalah mengadakan *study banding* dengan lembaga zakat yang lainnya. Di samping itu, Lazismu juga mengadakan evaluasi kerja dengan tujuan untuk mengukur hasil kerja karyawannya. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Ibu Istia Hajar selaku Staff Media dan Publikasi sebagai berikut :

“Kalau pengetahuan itu ya ada *upgrade-ing- upgrade-ing* toh mas. Jadi ya kita tidak melihat yang lalu. Sekarang juga sudah banyak lembaga-lembaga zakat dimana-mana. Artinya ya kita harus meng*upgrade* ilmu pengetahuan kita. Untuk pengetahuan yang diawal itu memang nggak begitu di nomor satukan. Artinya kita juga ada evaluasi. Evaluasi dilakukan selama satu bulan. Satu bulan ini kamu apa yang kamu kerjakan, lalu apa kendalanya. Dari situ kan akan mengetahui, nah itu juga kan termasuk pengetahuan ya mas. Setelah itu kita juga ada pelatihan. Dari situ kan bisa nambah wawasannya teman-teman juga. Kita juga dapat kiriman majalah, artinya kita kerja sama dengan Lazismu Sragen. Lazismu Sragen kan uda bagus ya mas. Dari situ kita juga bisa banyak belajar. Tapi belajarnya via *online* hehe bukan belajar kesana. Jadi untuk majalah ya belajar dari sana, seperti pembuatan majalah yang bagus”.⁸³

Berbeda halnya dengan Ibu Prayekti selaku Manajer Marketing dan Fundraising mengatakan, bahwa meningkatkan pengetahuan karyawan dapat dilakukan dengan cara membaca petunjuk atau undang-undang yang telah dijadikan panduan. Dengan membaca panduan atau undang-undang, karyawan akan mengetahui kegiatan atau pengetahuan yang telah

⁸³ Hasil Wawancara dengan Informan satu Ibu Istia Hajar selaku Staff Media & Publikasi Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo pada tanggal 26 April 2017

disediakan oleh pusat. Hal tersebut sebagaimana yang telah diungkapkan sebagai berikut :

“... Kalau pengetahuan itu jelas karena ini lembaga zakat ya, jadi kita kan lembaga zakat yang terstruktur. Jadi di pusat itu sudah menentukan petunjuk atau undang-undang. Jadi dari undang-undang dulu dijadikan panduan dijadikan petunjuk tadi. Kemudian kegiatan semua juga sudah ada. jadi pengetahuan itu sudah ada dari pusat tinggal kita mau membacanya atau tidak gitu aja. Kalau kita mau membaca ya semuanya juga sudah ada. karena ini Lazismu lembaga Nasional yang sudah ada undang-undangnya ya rujukan pertamanya ya undang-undang. Karena kita itu hirarkinya pusat, berarti panduannya juga dari pusat. Untuk teknis-teknis kegiatannya juga sudah ada. jadi untuk pengetahuannya ini saya kira mau membaca itu sudah ada panduan-panduannya yang disediakan pusat...”⁸⁴

Berbagai macam cara dilakukan oleh lembaga dalam meningkatkan pengetahuan karyawannya seperti mengikutsertakan karyawan dalam sebuah pelatihan. Dengan adanya pelatihan atau penataran, diharapkan karyawan dapat meningkatkan kemampuan, keterampilan, kualitas, dan produktivitas kerja. Sebagaimana yang telah diungkapkan oleh beberapa informan sebagai berikut:

“itu kita menyelenggarakan pelatihan, bukan kita seh tapi dari wilayah, dari Lazismu wilayah, itu kita ada pelatihan. Lalu kita mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh Lazismu wilayah Jatim... Nah ada juga pelatihan keuangan, jadi untuk biar nambah pengetahuannya temen-temen juga itu ada pelatihan keuangannya dari Lazismu Jatim. Seperti yang kemarin itu hari jumat sampai ahad, nah itu ada pelatihan apa yaa oh itu upgreading hampir diikuti Lazismu Se-Jatim di Pacitan. Jadi disitu kan kita sama-

⁸⁴ Hasil Wawancara dengan Informan dua Ibu Prayekti selaku Manajer *Marketing* dan *Fundraising* Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo pada tanggal 02 Mei 2017

sama saling berdiskusi atau sharing-sharing, jadi kita mendapatkan ilmu-ilmu yang baru lalu kita terapkan disini. Akhirnya mungkin apa yang kita peroleh disana itu kita terapkan disini, dan yang disini lalu kita terapkan dan harus lebih baik lagi dari pada yang sebelum-sebelumnya biar meningkatkan efektivitas kinerja tersebut”.⁸⁵

“ya kalau Lazismu itu berjenjang yaa. Jadi ada tingkat daerah dan ada tingkat wilayah. Ditingkat wilayah kan sering juga mengadakan pelatihan, ada pelatihan *marketing*, ada *marketing* dengan digital, dan sebagainya. Selain sentuhan sentuhan spritualnya juga *skills* pengetahuannya dan keterampilannya juga harus ditambah, karena bagaimanapun juga lembaga syariah ini selain professional juga harus militansi yaa, dua-duanya harus jalan seh, dari spritualnya juga harus seimbang juga, kan kita bekerja juga untuk Allah. Jadi tidak sekedar untuk dunaiawi saja, dan itu harus di pahami”.⁸⁶

”nah satu yaitu melibatkan mereka berbagai penataran yang ada. Seperti bagian publikasi ya kita ikutkan ke penataran tersebut, dan kemudian kita harapkan juga meningkatkan kualitas dirinya dengan belajar dari apa yang telah dia kerjakan, seperti pengalamannya, yaa semua karyawan diharapkan bisa professional dalam melakukan kerjanya sesuai apa yang diinginkan oleh lembaga... disamping kita mengirim mereka ke berbagai event yang diselenggarakan oleh masyarakat ataupun pemerintah dan oleh lembaga terkait dengan lembaga. Selain itu juga mereka harus mengaktualisasikan dirinya dengan belajar juga”.⁸⁷

Beberapa informan mengatakan, bahwa dengan diadakannya pelatihan dapat meningkatkan pengetahuan dan mengembangkan keterampilan dari karyawan. Selain itu, pelatihan diadakan dengan tujuan

⁸⁵ Hasil Wawancara dengan Informan satu Ibu Istia Hajar selaku Staff Media & Publikasi Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo pada tanggal 14 Maret 2017

⁸⁶ Hasil Wawancara dengan Informan dua Ibu Prayekti selaku Manajer *Marketing* dan *Fundraising* Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo pada tanggal 15 Maret 2017

⁸⁷ Hasil wawancara dengan Informan tiga Bapak Anang Muntholib selaku Pimpinan Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo pada tanggal 09 Maret 2017

agar kinerja karyawan lebih efektif dan efisien. Tentunya organisasi atau lembaga ingin memiliki dan mempertahankan karyawan terutama yang bisa bersaing serta mengikuti perkembangan dunia bisnis. Oleh karena itu, efektivitas pelatihan karyawan sangat diperlukan dalam peningkatan pengetahuan dan kinerja karyawan, sehingga karyawan yang dimiliki bisa sukses ketika melakukan pekerjaannya.



Gambar 4.2 Rapat Koordinasi Nasional di Solo

Pada dasarnya, pelatihan dilakukan dengan maksud untuk mengubah tingkah laku dan meningkatkan kemampuan sumber daya manusia. Perubahan tingkah laku sumber daya manusia yang diinginkan perusahaan atau lembaga tentunya berkaitan dengan meningkatnya keahlian, keterampilan, sikap, pengetahuan, perilaku, dan lain sebagainya yang berpengaruh pada kualitas dan produktivitas kerja.

Oleh sebab itu, perlu melakukan pelatihan yang tepat sasaran sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh lembaga.



Gambar 4.3 Pelatihan *Software ZISKA Accounting*

Di samping itu, ada kendala yang dialami Lazismu dalam meningkatkan pengetahuan karyawan. Kendalanya adalah karyawan Lazismu selalu berada dalam zona aman. Artinya, kurangnya kesadaran diri dalam upaya meningkatkan pengetahuan masing-masing pada diri karyawannya. Akan tetapi, Lazismu juga mempunyai strategi dalam mengatasi kendala tersebut. Sebagaimana yang di ungkapkan oleh Bapak Anang Mutholib selaku Pimpinan Lazismu adalah sebagai berikut:

“ya bertahap kita sadarkan mereka bahwa ini merupakan sebuah amanah. Jadi ada pendekatan-pendekatan individu. Jadi banyak hal diantaranya temen-temen kita suruh buat sebuah jurnal harian. Dari jurnal harian ini kan kita buat sebuah evaluasi, apa yang harus dipertahankan dan apa yang harus ditingkatkan. Jadi seumpama satu hari kok cuman dapat mengunjungi lima, kemana saja padahal jaraknya juga dekat. Ya seperti itu nanti kita evaluasi

secara individual dari jurnal yang telah dibuat mereka. Ada pendekatan personal dari pimpinan.”⁸⁸

Bapak Anang Muntholib selaku Pimpinan Lazismu menjelaskan, bahwa upaya dalam mengatasi kendala yang dialami oleh Lazismu dapat dilakukan dengan cara melakukan pendekatan individu atau personal. Pendekatan individu atau pendekatan personal dilakukan oleh pihak pimpinan untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil jurnal harian yang dimiliki masing-masing karyawan.

5. Bentuk Karakteristik Kompetensi Berdasarkan Keterampilan.

Pada umumnya meningkatkan kemampuan atau *skill* dapat dilakukan dengan proses pembelajaran seperti *training* atau pelatihan. Hal ini wajar dilakukan mengingat profesionalitas sangat diperlukan ketika bekerja. Selain itu, memiliki karyawan yang dapat berkomunikasi dengan baik merupakan hal yang sangat penting dalam dunia perusahaan ataupun lembaga. Kemampuan atau keterampilan saat berkomunikasi juga sangat diutamakan agar perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan yang lainnya. Keterampilan komunikasi merupakan kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada seseorang dengan tujuan orang tersebut dapat memahami apa yang dimaksud secara langsung maupun tidak langsung. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan

⁸⁸ Hasil wawancara dengan Informan tiga Bapak Anang Muntholib selaku Pimpinan Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo pada tanggal 04 Mei 2017

oleh Ibu Prayekti selaku Manajer *Marketing* dan *Fundraising* adalah sebagai berikut :

... Lalu keterampilan ini ya, karena sekali lagi kita sebagai pelayan publik, keterampilan pertama kita ya keterampilan berkomunikasi ke publik ya. Kalau saya di bidang marketing, bagaimana bisa berkomunikasi dengan orang, bagaimana bisa men-*share* pesan atau program-program Lazismu ke masyarakat. Sehingga masyarakat itu paham kemudian mengerti. Kemudian dia bisa menjadi donasi. Keterampilan komunikasi yang pertama, kemudian keterampilan kayak gini, keterampilan kan semakin diasah semakin bagus kan, nah kalau pengetahuan itu kalau kita mau membaca itu bisa. Kalau keterampilan itu bagaimana pengetahuan itu kita pahami, kita praktekkan. Ketika kita sering mempraktekkan, maka keterampilan yang kita miliki akan semakin bagus. Yang pertama ya keterampilan berkomunikasi, yang kedua ya keterampilan untuk memahami perintah, maksud dari program itu apa, keterampilan juga bisa diasah dari mendengar, membaca, lalu praktek di lapangan.⁸⁹

Hasil wawancara di atas dapat diketahui, bahwa keterampilan komunikasi sangat diutamakan di Lazismu khususnya karyawan di bagian *marketing*. Lazismu adalah lembaga yang bergerak di bidang sosial. Dengan demikian, karyawan diharapkan dapat memiliki keterampilan dalam berkomunikasi dengan masyarakat. Hal tersebut dimaksudkan dengan tujuan, agar masyarakat mengetahui program-program dari Lazismu.

⁸⁹ Hasil Wawancara dengan Informan dua Ibu Prayekti selaku Manajer *Marketing* dan *Fundraising* Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo pada tanggal 02 Mei 2017

C. Analisis Data

1. Bentuk Karakteristik Kompetensi Berdasarkan Motif.

Bentuk karakteristik kompetensi Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo yang dapat mendorong pribadi seorang karyawan dalam mencapai sebuah tujuan disebut Motif. Motif adalah bentuk kerarakteristik karyawan yang dapat mendorong kinerja karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan yang telah diberikan. Dengan adanya motif, maka diharapkan karyawan bekerja sesuai dengan harapan Lazismu.

Hal tersebut selaras dengan teori motif diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Motif tersebut merupakan suatu *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah-laku dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu.⁹⁰ Motif adalah sesuatu seseorang secara konsisten berfikir, sehingga ia melakukan tindakan.

Pada prakteknya, bentuk karakteristik berdasarkan motif kurang dimaksimalkan oleh para karyawan di Lazismu. Hal tersebut disebabkan karena takut tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Artinya, para karyawan bekerja menyesuaikan kondisi yang dialaminya.

⁹⁰ Eko Yuli Satrio. 2011. *"Motif dan Implikasi Penggunaan Situs Jejaring Sosial Facebook Pada Mahasiswa Unnes"*. Skripsi. Jurusan Sosiologi dan Antropologi Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Semarang

Motif merupakan aspek yang sangat melekat dalam diri manusia atau karyawan. Perbedaan motif tentu hal yang sangat umum dalam sebuah lembaga. Hal ini berkaitan dengan adanya tujuan yang berbeda dari masing-masing karyawan. Sebagai lembaga keuangan tentu mengharuskan karyawan untuk memiliki motif yang baik. Hal tersebut sangatlah penting mengingat Lazismu memiliki visi dan misi yang berorientasi kepada pengabdian masyarakat.

Lazismu sebagai lembaga keuangan tentu tidak mungkin memaksa perbedaan motif dalam diri karyawannya. Namun, hal tersebut kemudian tidak menganggap bahwa motif adalah hal yang tidak penting. Fenomena tersebut tidak boleh mempengaruhi Lazismu dalam rangka untuk tetap mempertahankan kompetensi karyawannya. Akan tetapi, Lazismu memiliki strategi seperti bermusyawarah bersama sebelum menjalankan masing-masing pekerjaannya (*job description*). Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Ibu Prayekti selaku Manajer *Marketing* dan *Fundraising* adalah sebagai berikut:

“... Berproses yaa, saya kira ya harus karena ini kan nilai ideal. Jadi ada motif, ada watak, ada sikap dan nilai-nilai yang dimiliki, pengetahuan, dan keterampilan. Kalau motif itu memang mereka disini itu memang untuk mengabdikan untuk bekerja dan lain sebagainya kan motifnya masing-masing. Jadi yang jelas apapun motifnya karena ini lembaga keuangan ya mereka harus tau itu...”⁹¹

⁹¹ Hasil wawancara dengan Informan dua Ibu Istia Hajar selaku Manajer *Marketing* dan *Fundraising* Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo pada tanggal 02 Mei 2017

Salah satu keberhasilan Lazismu tentu memiliki karyawan yang memiliki motif yang baik dalam bekerja. Motif yang harus ditekankan kepada seluruh karyawan Lazismu adalah motif untuk mengabdikan dan bekerja. Artinya, karyawan tidak hanya dituntut untuk bekerja, melainkan untuk mengabdikan kepada bangsa, negara, dan agama.

2. Bentuk Karakteristik Kompetensi Berdasarkan Watak.

Tentunya dalam Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo hadir dengan karyawan yang mempunyai watak, sifat dan kebiasaan hidup yang berbeda-beda. Tugas Lazismu adalah menyatukan seluruh karyawan dengan watak dan sifat yang berbeda-beda. Dengan menyatukan karyawan, diharapkan antar sesama karyawan dapat bekerja sama dalam menjalankan pekerjaannya. Setiap karyawan tentunya memiliki watak yang berbeda. Hal ini dapat menambah sisi positif, di mana Lazismu dapat mewadahi sebuah keberagaman. Akan tetapi, di sisi lain menjadi sebuah tantangan organisasi dalam menempatkan watak yang tepat, sehingga dapat memaksimalkan peran dan fungsinya di dalam mencapai visi, misi, dan tujuan.

Dalam prakteknya, hal terpenting adalah pimpinan Lazismu diharapkan mampu mengetahui dan mengerti watak dari masing-masing karyawan. Apabila pimpinan atau manajer telah mengetahuinya, maka karyawan akan menjalankan tugas sesuai dengan baik. Salah satu langkah

yang dilakukan Lazismu Sidoarjo agar dapat berkompetisi adalah membentuk watak juara pada diri karyawannya. Dengan adanya kompetisi, diharapkan dapat mendorong semangat kerja, sehingga, karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan baik atau sesuai target yang direncanakan. Selain itu, diharapkan agar karyawan mampu untuk meningkatkan watak juara atau ambisinya. Setelah itu, akan menciptakan watak yang memiliki kemauan lebih baik lagi atau tidak pernah puas dengan apa yang dimiliki saat ini.

Kartono menyatakan, bahwa watak adalah kepribadian yang ditinjau dari titik moral etis yang biasanya mempunyai kaitan dengan sifat-sifat yang relatif tetap, misalnya kejujuran seseorang. Akan tetapi, watak dapat berubah karena pengaruh-pengaruh keadaan tertentu.⁹² Salah satu langkah yang dapat dilakukan Lazismu agar dapat bersaing dan berkompetisi dengan membentuk watak karyawannya. Hal tersebut dilakukan karena persaingan di era globalisasi saat ini sangatlah ketat. Pembentukan watak dilakukan agar para karyawan mempunyai watak selalu ingin menjadi yang terbaik dan mempunyai jiwa bersaing yang tinggi. Apabila pembentukan watak dilakukan, maka Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo akan tertinggal dengan

⁹²Muhammad Heru Wibawa. 2009. "*Watak dan Perilaku Tokoh Utama Dala Novel Sang Pemimpi Karya Andrea Hirata*", Skripsi. Fakultas Bahasa dan Seni Universitas Negeri Semarang.

lembaga zakat yang lain. Hal tersebut sebagaimana yang diungkapkan Ibu Prayekti selaku Manajer *Marketing* dan *Fundraising* adalah sebagai berikut:

“... Terus untuk wataknya memang ada yang orang itu punya watak yang selalu ingin yang terbaik. Istilahnya itu jiwa bersaingnya itu ada, kemudian ada yang sekedarnya, ada yang wes poko ke syukur mlaku. Tapi kan tugas kita juga membentuk mereka. Kalau kita tidak berkompetisi ya kita akan tertinggal dan akan hilang. Kita kan harus selalu berbenah ya, kalau watak kita hanya syukur mlaku ya hilang nan ti. Kan kompetisi kita dan persaingan semakin ketat ya. Banyak lembaga-lembaga zakat juga, yang lebih professional, lebih berkembang, lebih bagus. Jadi watak kita harus watak yang juara dan harus yang terbaik, itu kalau menurut saya...”⁹³

Perbedaan watak bukan sebagai suatu hambatan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis. Perbedaan watak di Lazismu dapat menjadi sebuah proses adaptasi, sehingga pembelajaran untuk lebih memahami karakter antar karyawan menjadi sebuah keindahan dalam keberagaman. Hal ini dianggap penting mengingat akan terjalinnya relasi sosial yang baik. Selain itu, terdapat rasa toleransi dan niat antar karyawan dalam membangun rasa kekeluargaan. Kemudian akan berdampak terhadap kenyamanan dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Dengan dilakukannya pembentukan watak, sumber daya manusia atau karyawan akan sangat berpotensi mengangkat kredibilitas lembaga, sehingga akan menumbuhkan kepercayaan dari masyarakat. Dengan demikian, keberadaan Lazismu akan dapat dirasakan manfaatnya oleh masyarakat sekitar.

⁹³ Hasil Wawancara dengan Informan dua Ibu Prayekti selaku Manajer *Marketing* dan *Fundraising* Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo pada tanggal 02 Mei 2017

3. Bentuk Karakteristik Kompetensi Berdasarkan Sikap dan Nilai-nilai

Bentuk karakteristik kompetensi yang mendominasi di Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo adalah bentuk karakteristik kompetensi berdasarkan sikap dan nilai-nilai. Hal ini dikarenakan Lazismu mengutamakan sikap kejujuran yang berada pada diri karyawan. Selain tuntutan untuk dapat bekerja secara professional, karyawan juga diharapkan dapat mematuhi segala aturan yang berlaku di lingkungan kerja. Sikap kejujuran ini menjadi pondasi penting bagi kemajuan atau keberhasilan Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo, seperti karyawan yang bekerja di bidang laporan keuangan dan administrasi. Karyawan tersebut harus mampu menyajikan laporan keuangan yang sebenarnya tanpa dikurangi ataupun ditambah-tambahkan.

Di samping itu, Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo membentuk rasa komitmen mengenai sikap kejujuran yang ada pada diri karyawannya. Karyawan harus memiliki rasa komitmen agar dapat menjalankan tugasnya dengan jujur. Jujur adalah perilaku yang didasarkan pada upaya menjadikan dirinya sebagai orang yang selalu percaya dalam perkataan, tindakan dan pekerjaan.⁹⁴ Cara Lazismu dalam mengawasi karyawan yang bekerja di bidang *marketing* dan *fundraising* adalah melalui data. Data ini berisi mengenai sejumlah

⁹⁴Agus Wibowo. 2013. *Pendidikan Karakter Berbasis Sastra*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta. Hlm.15

orang yang mendonasikan uangnya kepada Lazismu Sidoarjo. Mereka adalah donatur. Selain itu, data tersebut juga berisi tentang kisaran atau jumlah uang yang akan didonasikan yang sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak sebelumnya. Hal ini sebagaimana yang dijelaskan oleh Bapak Anang Muntholib selaku Pimpinan Lazismu sebagai berikut:

“... setiap pengambil uang satu daerah itu mempunyai data-data orang dengan kisaran yang meraka sepakati sebelumnya... Jadi seumpama Pak Rofiq diserahi daerah-daerah sini dalam artian sudah ditentukan, maka datanya itu ada, bahkan nominal dari dana donatur pun juga ada”.⁹⁵

Ada beberapa strategi yang diterapkan oleh Lazismu Sidoarjo kepada karyawannya dalam menjalankan tugas atau pekerjaan. Hal ini dikarenakan lembaga zakat di seluruh Indonesia mempunyai karyawan yang amanah, profesional, dan transparan. Apabila mempunyai karyawan yang amanah, profesional, dan transparan, maka para donatur akan menimbulkan rasa percaya dan tetap setia untuk mendonasikan uangnya. Dalam prakteknya, Lazismu Sidoarjo memiliki beberapa strategi. Salah satunya adalah Lazismu mempublikasikan laporan keuangannya secara transparan kepada publik. Lazismu membagikan kepada masyarakat khususnya donatur mengenai beberapa program atau kegiatan yang telah dilaksanakan. Dalam hal ini, Lazismu memanfaatkan kemajuan ilmu teknologi (IT). Lazismu membuat Grup dari sebuah aplikasi WhatsApp (WA). Grup whatsapp ini beranggotakan karyawan Lazismu dan para

⁹⁵ Hasil wawancara dengan Informan tiga Bapak Anang Muntholib selaku Pimpinan Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo pada tanggal 04 Mei 2017

donatur. Melalui grup whatsapp ini, Lazismu membagikan laporan program yang telah dilaksanakan dan laporan keuangan yang telah dikeluarkan. Selain itu, kualitas pelayanan di Lazismu juga sangat diperhatikan. Hal ini bertujuan agar masyarakat, khususnya donatur puas akan pelayanan yang diberikan oleh karyawan Lazismu. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh beberapa informan sebagai berikut :

“kita jaga amanahnya kan, misalnya ketepatan waktunya ngambilnya itu. Kadang donatur ada yang mintak tanggal segini seperti awal bulan, minimal kita upayakan tepat waktu untuk mengambilnya ... kan kita buat grup donatur berupa WA, kita buat grup seperti itu. Nanti kegiatan-kegiatan ataupun program-program kita sebarkan di grup itu, jadi kan donatur tau bahwa uangnya atau donasinya itu untuk kegiatan ini itu...”⁹⁶

4. Bentuk Karakteristik Kompetensi Berdasarkan Pengetahuan.

Bentuk karakteristik kompetensi yang dapat menunjang keberhasilan Lazismu adalah bentuk karakteristik kompetensi berdasarkan pengetahuan. Dengan memiliki SDM atau karyawan berpengetahuan yang luas, maka akan membantu Lazismu dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Dengan demikian, Lazismu mampu bersaing dengan lembaga zakat yang berada di sekitar lingkungannya.

Salah satu upaya yang dilakukan Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan karyawannya adalah mengadakan *study banding* dengan

⁹⁶ Hasil Wawancara dengan Informan empat Bapak Ainur Rofik selaku Manajer Pentasyarufan Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo pada tanggal 15 Maret 2017

lembaga zakat yang lainnya. *Study banding* diadakan dengan tujuan agar para karyawan dapat menambah wawasan atau pengetahuan yang belum diketahui. Di samping itu, *study banding* juga dilakukan guna meng*upgrade* ilmu pengetahuan dari karyawan sesuai dengan kemajuan teknologi saat ini, misalnya seperti Lazismu Sidoarjo belajar mengenai pembuatan majalah yang baik kepada Lazismu Sragen.

Selain itu, Lazismu juga mengadakan evaluasi kerja atau rapat kerja. Hal tersebut bertujuan untuk mengevaluasi keseluruhan hasil kinerja selama jangka waktu yang ditentukan. Tujuan dilakukannya evaluasi kerja adalah guna mengukur dan mengetahui keberhasilan yang dicapai dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Evaluasi kerja juga dilakukan untuk mengetahui dan menyelesaikan kendala atau hambatan yang dialami oleh para karyawan serta merumuskan perencanaan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Anang Muntholib selaku Pimpinan Lazismu adalah sebagai berikut :

“untuk rapat kerjanya itu setiap satu tahun. Untuk mengkaji bagaimana apa program jangka pendek, program jangka menengah dan program jangka panjang yang akan dikerjakan oleh Lazismu”⁹⁷

Berbagai macam strategi dilakukan Lazismu agar memiliki karyawan yang berpengetahuan luas. Pengetahuan yang dimiliki oleh

⁹⁷ Hasil wawancara dengan Informan tiga Bapak Anang Muntholib selaku Pimpinan Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo pada tanggal 09 Maret 2017

karyawan diharapkan mampu memberikan kemajuan bagi Lazismu Sidoarjo. Hal ini bertujuan agar Lazismu Sidoarjo dapat bertahan dan mampu berkompetisi dengan lembaga sosial yang lainnya. Oleh sebab itu, lembaga pusat telah menyediakan suatu panduan. Panduan tersebut mengacu pada undang-undang mengenai kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh Lazismu. Sebagaimana yang telah diungkapkan oleh Ibu Prayekti selaku Manajer *Marketing* dan *Fundraising* sebagai berikut :

“... Kalau pengetahuan itu jelas karena ini lembaga zakat ya, jadi kita kan lembaga zakat yang terstruktur. Jadi di pusat itu sudah menentukan petunjuk atau undang-undang. Jadi dari undang-undang dulu dijadikan panduan dijadikan petunjuk tadi. Kemudian kegiatan semua juga sudah ada. jadi pengetahuan itu sudah ada dari pusat tinggal kita mau membacanya atau tidak gitu aja. Kalau kita mau membaca ya semuanya juga sudah ada. karena ini Lazismu lembaga Nasional yang sudah ada undang-undangnya ya rujukan pertamanya ya undang-undang. Karena kita itu hirarkinya pusat, berarti panduannya juga dari pusat. Untuk teknis-teknis kegiatannya juga sudah ada. jadi untuk pengetahuannya ini saya kira mau membaca itu sudah ada panduan-panduannya yang disediakan pusat...”⁹⁸

Pelatihan sering kali digunakan lembaga atau organisasi dalam meningkatkan pengetahuan dan kinerja karyawan. Pelatihan adalah salah satu upaya yang dilakukan Lazismu dalam mengembangkan pengetahuan dari masing-masing pegawai sesuai dengan *job description*. Dengan adanya pelatihan atau penataran, diharapkan karyawan dapat

⁹⁸Hasil Wawancara dengan Informan dua Ibu Prayekti selaku Manajer *Marketing* dan *Fundraising* Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo pada tanggal 02 Mei 2017

meningkatkan kemampuan, kualitas, produktivitas kerja dan lebih professional dalam menjalankan tugasnya. Hal ini senada dengan teori yang dikemukakan oleh Sudarmanto, bahwa pelatihan (*training*) merupakan segala kegiatan untuk meningkatkan kinerja individu atau pegawai sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang dipegangnya atau berhubungan dengan tugas saat ini.⁹⁹ Pelatihan diadakan secara kondisional, seperti saat karyawan membutuhkan ilmu pengetahuan yang baru. Ada berbagai pelatihan seperti pelatihan tingkat wilayah dan pelatihan tingkat daerah. Selain itu, pelatihan atau penataran diadakan guna menambah pengetahuan dari segi spiritual. Dalam hal ini, Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo menekankan, bahwa karyawan tidak hanya bekerja untuk duniawi saja, melainkan untuk tabungan di akhirat.

Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo ingin memiliki dan mempertahankan karyawan terutama yang bisa bersaing serta mengikuti perkembangan dunia bisnis. Dalam prakteknya, terdapat kendala yang dialami Lazismu dalam meningkatkan pengetahuan karyawan. Kendalanya adalah karyawan Lazismu selalu berada dalam zona aman. Karyawan kurang memiliki kesadaran diri dalam upaya meningkatkan pengetahuan masing-masing. Oleh karena itu, Lazismu mempunyai strategi dalam mengatasi kendala tersebut. Strategi

⁹⁹Indah Wahyuni. 2013. "*Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatus Perhubungan Bogor*". Skripsi. Jurusan Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ahmad Dahlan.

yang dilakukan adalah melalui pendekatan individu langsung oleh pimpinan Lazismu. Pimpinan Lazismu mengetahui seberapa besar kinerja karyawan melalui jurnal karyawan. Jurnal karyawan merupakan serangkaian hasil kegiatan keseharian karyawan yang dibuat oleh karyawan. Dengan adanya jurnal, pimpinan Lazismu dapat melakukan pengawasan dan pengontrolan. Sebagaimana yang telah diungkapkan Bapak Anang Muntholib selaku Pimpinan Lazismu adalah sebagai berikut:

“ya bertahap kita sadarkan mereka bahwa ini merupakan sebuah amanah. Jadi ada pendekatan-pendekatan individu. Jadi banyak hal diantaranya temen-temen kita suruh buat sebuah jurnal harian. Dari jurnal harian ini kan kita buat sebuah evaluasi, apa yang harus dipertahankan dan apa yang harus ditingkatkan. Jadi seumpama satu hari kok cuman dapat mengunjungi lima, kemana saja padahal jaraknya juga dekat. Ya seperti itu nanti kita evaluasi secara individual dari jurnal yang telah dibuat mereka. Ada pendekatan personal dari pimpinan.”¹⁰⁰

Dalam mencapai suatu tujuan, Lazismu tentunya mempunyai banyak strategi. Strategi yang dapat dilakukan dengan memberikan aturan-aturan kepada karyawannya, agar karyawan tidak melanggar aturan atau norma yang telah ditetapkan. Menurut Sutrisno, disiplin kerja memberikan manfaat yang besar bagi perusahaan maupun bagi para karyawan. Bagi perusahaan, adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Bagi karyawan, disiplin kerja akan

¹⁰⁰Hasil wawancara dengan Informan tiga Bapak Anang Muntholib selaku Pimpinan Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo pada tanggal 04 Mei 2017

menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan semangat kerja karyawan juga bertambah. Hal ini membuat karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan penuh kesadaran.¹⁰¹ Dengan adanya disiplin kerja, pimpinan Lazismu dengan mudah untuk mengontrol kinerja para karyawannya. Selain itu, Lazismu menanamkan nilai-nilai dari segi spiritual. Dalam hal ini, prinsip karyawan bekerja tidak hanya untuk mencari materi, akan tetapi dalam rangka ibadah. Dari segi administrasi, Lazismu Sidoarjo menggunakan instrumen absen dalam kesehariannya. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Ainur Rofiq selaku Manajer Pentasyarufan adalah sebagai berikut :

“... kalau motivasi itu kan dari luar yaa. Tapi kemudian komitmen itu kan dari dia meyakini bahwa yang dia lakukan itu kan ibadah yang harus dipertanggung jawabkan bukan hanya di kantor, tapi kan juga kepada Allah. Nah itu kan yang terberat, nah kita bisa menanamkan itu bahwa sekecil apapun amanah harus segera ditunaikan atau disampaikan. Karena itu menyangkut hubungan kita dengan Allah, seperti itu harus kita tanamkan, itu dari sisi spiritualnya. Kalau dari administrasinya ya tentunya kita control dengan instrument absen, kemudian laporan seperti itu. Jadi ada dua sisi mas, dari sisi spiritual kita motivasi itu, kemudian sisi instrument administrasi kita mengontrolnya.”¹⁰²

Hal ini senada dengan teori yang dikemukakan oleh Sastrohadiwiryo, bahwa peningkatan disiplin kerja pegawai sangat sulit untuk menetapkan tujuan rinci mengapa pembinaan disiplin kerja perlu

¹⁰¹Diah Indriani Suwonda dan Eddy Madiono Sutanto, 2015. “Hubungan Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Kinerja Karyawan”. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 17. No.2

¹⁰²Hasil Wawancara dengan Informan dua Ibu Prayekti selaku Manajer *Marketing* dan *Fundraising* Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo pada tanggal 15 Maret 2017

dilakukan oleh manajemen. Secara umum, dapat disebutkan bahwa tujuan utama pembinaan disiplin kerja adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan. Secara khusus, tujuan pembinaan disiplin kerja para tenaga kerja, yaitu agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen. Selain itu, dengan adanya disiplin kerja dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimal kepada pihak tertentu yang berkepentingan sesuai dengan bidang pekerjaan. Dengan demikian, karyawan mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.¹⁰³

Di samping pengetahuan dan kemampuan karyawan, hal yang perlu diperhatikan perusahaan adalah sikap perilaku karyawan. Sikap merupakan pola tingkah laku seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan peraturan perusahaan.¹⁰⁴ Sikap yang harus ditanamkan Lazismu kepada karyawan atau pegawai adalah sikap loyalitas dan kebersamaan saat bekerja. Sikap tersebut merupakan hal

¹⁰³ Andi Rahman Giu dan Widyaiswara Muda. "Analisis Pengaruh Disiplin dan Koordinasi Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Pada Balai Diklat Keagamaan Manado". *Jurnal Ilmiah*. Balai Diklat Keagamaan Manado Kementerian Agama RI. www.bdkmanado.kemenag.go.id

¹⁰⁴ Dudi Nurdiansyah. 2012. "Tinjauan Penilaian Kompetensi Karyawan Pada Human Resources Area 00 PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) TBK", skripsi. Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama

yang penting dalam membantu kemajuan dan perkembangan Lazizmu Sidoarjo. Hal ini dikarenakan mengingat adanya berbagai tantangan dan persaingan di era globalisasi saat ini. Lazizmu tidak mempunyai instrumen khusus untuk mengukur seberapa besar loyalitas yang dimiliki para karyawan. Akan tetapi, Lazizmu dapat menilai dan mengontrol tingkat loyalitas saat karyawan tersebut ketika mereka mampu menyelesaikan tugas pekerjaannya masing-masing.

Di samping itu, langkah yang dapat dilakukan Lazizmu agar karyawan menjalankan pekerjaan sesuai dengan harapan adalah memberikan motivasi. Motivasi tersebut diberikan melalui sebuah masukan. Masukan tersebut berisi tentang keyakinan yang mengacu pada Al-Qur'an dan Hadist. Hal tersebut bertujuan para karyawan semangat dalam menjalankan suatu pekerjaan atau tugasnya. Berdasarkan data temuan di lokasi penelitian dan diperkuat oleh teori yang dikemukakan oleh Amirullah Haris Budiono, bahwa motivasi adalah suatu kekuatan yang dapat digunakan untuk memberikan dorongan kepada individu manusia, sehingga bersemangat dalam melakukan berbagai kegiatan.¹⁰⁵ Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Ainur Rofiq selaku Manajer Pentasyarufan :

“... kita kan sebagai umat muslim ya diberikan semacam dalil atau semacam kayak keyakinanlah bahwa apa yang kita lakukan

¹⁰⁵Karyoto. 2016. *Dasar-Dasar Manajeen Teori, Definisi, dan Konsep*. CV. Andi Offset. Yogyakarta. Hlm. 110.

itu, itu ada perintah didalam Al-Qur'an. Nah kita sebagai umat muslim diberikan semacam itu biar kita tidak berdasakan manusia. Jadi ya kita kayak berpacu dalam Al-Qur'an atau sunnah biar lebih yakin lagi".¹⁰⁶

Terdapat sebuah aturan dan norma di Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo yang bertujuan agar para karyawan tidak seenaknya sendiri dalam menjalankan pekerjaan atau tugasnya. Melalui peraturan yang ada, diharapkan para karyawan bekerja sesuai dengan apa yang direncanakan sebelumnya. Di dalam kesehariannya, karyawan diharapkan mampu melayani muzakki dan mustahiq dengan baik. Penampilan yang rapi juga menjadi hal yang perlu diperhatikan oleh Lazismu. Dengan berpenampilan rapi, masyarakat atau donatur akan tertarik kepada Lazismu. Berpenampilan rapi dan menarik dianggap sebagai salah satu strategi dalam meyakinkan masyarakat.

Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo juga menerapkan kepada karyawannya dalam berkomunikasi yang sopan. Nilai keteladanan juga dijunjung tinggi sesuai dengan doktrin yang diterapkannya. Doktrin tersebut adalah amar ma'ruf nahi munkar. Artinya, karyawan Lazismu harus berbuat baik terlebih dahulu sebelum memberi contoh kepada masyarakat atau donatur. Di samping itu, Lazismu juga menanamkan moral-moral kepribadian sesuai dengan keteladanan Rasulullah. Seorang pemimpin menjadi figur atau panutan

¹⁰⁶Hasil Wawancara dengan Informan empat Bapak Ainur Rofik selaku Manajer Pentasyarufan Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo pada tanggal 15 Maret 2017

bagi para bawahan atau karyawannya. Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo juga menerapkan kepada karyawannya dalam berkomunikasi yang sopan. Nilai keteladanan juga dijunjung tinggi sesuai dengan doktrin yang diterapkannya. Doktrin tersebut adalah amar ma'ruf nahi munkar. Artinya, karyawan Lazismu harus berbuat baik terlebih dahulu sebelum memberi contoh kepada masyarakat atau donatur. Di samping itu, Lazismu juga menanamkan moral-moral kepribadian sesuai dengan keteladanan Rasulullah. Seorang pemimpin menjadi figur atau panutan bagi para bawahan atau karyawannya. Sebagaimana yang telah disampaikan oleh Bapak Anang Muntholib selaku Pimpinan Lazismu sebagai berikut :

“ya tentunya harus *first leader*. *first leader* itu pimpinannya harus baik. Jadi dari kebiasaan-kebiasan pimpinannya kita usahakan bersikap baik. karena ya Rosulullah itu tadi kan *first leader*. Ya tentunya sebelum melakukan pengurusannya dulu yang melakukan. Pimpinan harus menjadi tauladan bagi karyawan. harus menjadi figur yang menjadi panutan mereka.”¹⁰⁷

5. Bentuk Karakteristik Kompetensi Berdasarkan Keterampilan.

Pelatihan dan pengembangan adalah salah satu upaya untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan karyawan. Lazismu menyelenggarakan pelatihan atau penataran bertujuan untuk mengasah kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan Lazismu. Hal tersebut senada dengan teori yang dikemukakan oleh Mangkuprawira,

¹⁰⁷Hasil wawancara dengan Informan tiga Bapak Anang Muntholib selaku Pimpinan Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo pada tanggal 04 Mei 2017

bahwa pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan, keahlian, dan sikap tertentu, agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya semakin baik sesuai dengan standart.¹⁰⁸ Dengan adanya pelatihan dan pengembangan, diharapkan karyawan mampu untuk meningkatkan dan mengembangkan kecerdasan, pengetahuan, dan keterampilan khususnya berkomunikasi.

Dalam prakteknya, karyawan harus mampu untuk berbagi pesan atau program-program Lazismu dengan keterampilan komunikasi yang dimiliki. Lazismu sebagai pelayan publik, hal yang diperhatikan adalah para karyawan mempunyai keterampilan komunikasi khususnya di bidang *marketing*. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Ibu Prayekti selaku Manajer *Marketing* dan *Fundrising* adalah sebagai berikut:

“... Lalu keterampilan ini ya, karena sekali lagi kita sebagai pelayan publik, keterampilan pertama kita ya keterampilan berkomunikasi ke publik ya. Kalau saya di bidang marketing, bagaimana bisa berkomunikasi dengan orang, bagaimana bisa men-*share* pesan atau program-program Lazismu ke masyarakat. Sehingga masyarakat itu paham kemudian mengerti. Kemudian dia bisa menjadi donasi. Keterampilan komunikasi yang pertama, kemudian keterampilan kayak gini, keterampilan kan semakin diasah semakin bagus kan, nah kalau pengetahuan itu kalau kita mau membaca itu bisa. Kalau keterampilan itu bagaimana pengetahuan itu kita pahami, kita praktekkan. Ketika kita sering mempraktekkan, maka keterampilan yang kita miliki akan semakin bagus. Yang pertama ya keterampilan berkomunikasi, yang kedua ya keterampilan untuk memahami perintah, maksud dari program itu apa, keterampilan

¹⁰⁸Iriani Ismail. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Brawijaya Malang. Malang. Hlm. 114.

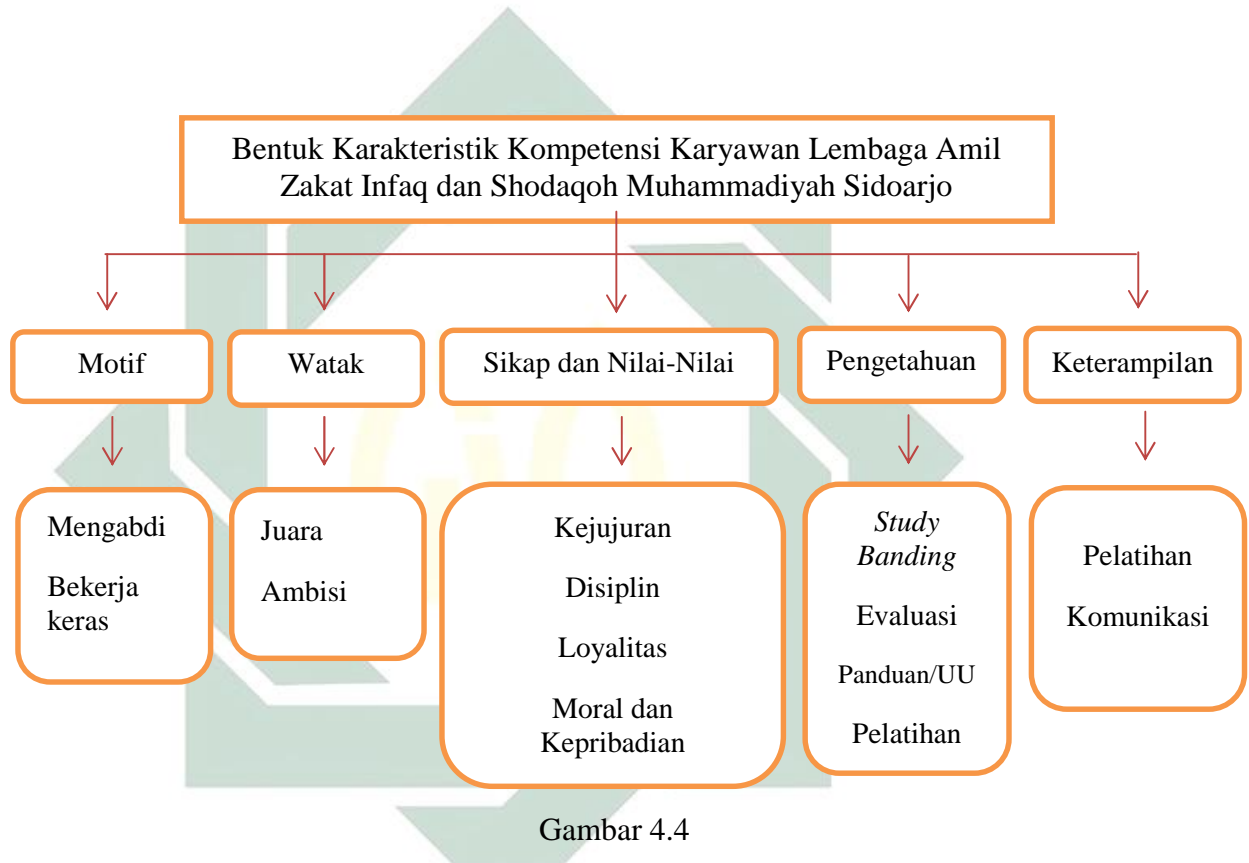
juga bisa diasah dari mendengar, membaca, lalu praktek di lapangan. ¹⁰⁹

Keterampilan komunikasi merupakan kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada seseorang dengan tujuan orang tersebut dapat memahami apa yang dimaksud secara langsung maupun tidak langsung. Komunikasi adalah hubungan kontak antara manusia baik individu maupun kelompok. Salah satu kegiatan yang dilakukan oleh karyawan Lazismu adalah berkomunikasi atau bersosialisasi dengan masyarakat. Hal ini senada dengan teori Deriyati yang mengemukakan, bahwa fungsi komunikasi bukan hanya berfungsi sebagai pertukaran berita dan pesan, tetapi juga merupakan kegiatan individu dan kelompok dalam tukar menukar data, fakta, dan ide-ide yang dituangkan dalam berbagai bentuk proses penyampaiannya. Kegiatan komunikasi berfungsi sebagai penyampaian informasi oleh individu atau kelompok kepada individu atau kelompok lain. Komunikasi disampaikan tidak hanya melalui bahasa, namun juga dapat disampaikan dalam bentuk simbol, gambar, lambang, dan sebagainya. ¹¹⁰

¹⁰⁹Hasil Wawancara dengan Informan dua Ibu Prayekti selaku Manajer *Marketing* dan *Fundraising* Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo pada tanggal 02 Mei 2017

¹¹⁰Ariani. 2016. "*Pengaruh Keterampilan Berkomunikasi Sains dan Sikap Ilmiah Dengan Menggunakan Model Problem Based Learning Terhadap Penguasaan Konsep Getaran dan Gelombang*". Skripsi. Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung, Bandang Lampung.

Berdasarkan hasil analisis data , maka bentuk karakteristik kompetensi karyawan Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh dapat digambarkan sebagai berikut.



Bentuk Karakteristik Kompetensi Karyawan Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah Sidoarjo

Dari hasil gambar di atas dapat dilihat, bahwa bentuk karakteristik yang pertama adalah bentuk karakteristik berdasarkan motif yaitu mengabdikan dan bekerja keras. Kedua, bentuk karakteristik kompetensi berdasarkan watak yaitu juara dan ambisi. Ketiga, bentuk karakteristik kompetensi berdasarkan sikap dan nilai-nilai yaitu kejujuran, disiplin, loyalitas, moral dan kepribadian. Keempat, bentuk karakteristik kompetensi berdasarkan pengetahuan yaitu

