BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Sejarah Singkat Lembaga Manajemen Infaq

Pada tahun 1994, terdapat gejolak di hati para alumni Sekolah Tinggi Akuntansi Negara Program Diploma Keuangan. Para alumni bekerja sebagai pegawai di lingkungan Departemen Keuangan, serta Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan di wilayah Jawa Timur. Kegelisahan muncul saat melihat belum adanya suatu lembaga formal yang dapat memberikan solusi terpadu tentang masalah ekonomi dan sosial di kalangan umat Islam, khususnya di Jawa Timur. Pada tanggal 17 September 1994 bertempat di Malang, para alumni sepakat untuk membentuk sebuah wadah yang bergerak di bidang penghimpunan dana zakat, infaq, dan shadaqah. Kemudian, para alumni melakukan pendistribusian dan pengelolaan yang tepat.[95]

Berdasarkan hal di atas, maka para alumni secara resmi mendirikan Yayasan Lembaga Manajemen Infaq Ukhuwah Islamiyah. Lembaga ini bergerak di bidang sosial dan tercatat dengan Akta Notaris Abdurachim, S.H. No. 11 tanggal 4 April 1995, yang sekarang dikenal dengan sebutan Lembaga Manajemen Infaq. Sejak tahun 1995 hingga awal tahun 2016, Lembaga Manajemen Infaq berstatus sebagai Lembaga Amil Zakat tingkat Provinsi dengan jumlah penerima manfaat lebih dari 80.000 orang. Bermula dari kerja keras, bukti pengelolaan yang baik, dan menjadi kepercayaan publik, maka

[95] Lembaga Manajemen Infaq, 2017, diakses pada tanggal 3 Juni 2016 dari http://lmizakat.org/sejarah/

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

Lembaga Manajemen Infaq berhasil naik kelas. Pada tanggal 29 April 2016, Lembaga Manajemen Infaq ditetapkan sebagai Lembaga Amil Zakat Nasional ke-5 oleh Kementerian Agama Republik Indonesia dengan SK Nomor 184 Tahun 2016.[96]

Gambar 4.1 Bangunan Fisik Lembaga Manajemen Infaq Surabaya[97]

2. Visi, Misi, dan Program Kegiatan Lembaga Manajemen Infaq

   a. Visi

      Menjadi lembaga yang profesional dalam pemberdayaan dan pelayanan.

   b. Misi

      1) Menghimpun dan mendayagunakan zakat, infaq, shadaqah, wakaf, dan dana sosial lainnya secara profesional dan akuntabel.

      2) Meningkatkan peran produktif dan pengaruh konstruktif secara nyata di tengah masyarakat.

      3) Memberikan pelayanan prima kepada para pemangku kepentingan.

[96] Lembaga Manajemen Infaq, 2017, diakses pada tanggal 3 Juni 2016 dari http://lmizakat.org/sejarah/

[97] Dokumentasi Lembaga Manajemen Infaq pada tanggal 17 Juni 2017, pukul 09.27 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. Program Kegiatan

1) Program Dakwah dan Masjid

a) Penyediaan Penceramah dan Khatib (umum, tarawih, radio, dan televisi).

b) Kursus Terjemah Al-Qur'an.

c) Konsultasi Agama Islam.

d) Pelatihan Perawatan Jenazah.

e) Pelatihan Keluarga Sakinah Mawaddah Warahmah (SAMARA), dan lain-lain.

f) Komunitas Semanggi Surabaya

Program layanan terintegrasi yang meliputi pengajian, pendidikan, kesehatan, dan ekonomi pada masyarakat binaan Lembaga Manajemen Infaq.

g) Beasiswa Penghafal Qur'an

Bantuan biaya pendidikan untuk anak usia SD, SMP, SMA, dan Perguruan Tinggi yang secara intensif sedang dalam proses menghafal Al-Quran.

h) Peduli Guru Qur'an

Bantuan insentif kepada Guru Qur'an di lembaga pendidikan Al-Quran atau taman baca Al-Quran, seperti TPQ dan TPA.[98]

[98] Lembaga Manajemen Infaq, 2015, diakses pada tanggal 14 November 2016 dari http://lmizakat.org/profil-lembaga/

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

i) Peduli Da'i

Program ini memberikan bantuan intensif bagi da'i, ustadz, atau juru dakwah guna menunjang aktivitas dakwah di daerah binaan Lembaga Manajemen Infaq.

2) Program Pintar

a) Beasiswa Pintar

Program yang bertujuan untuk mengurangi angka putus sekolah dengan memberi beasiswa kepada anak usia sekolah (SD, SMP, dan SMA) yang berprestasi dari keluarga kurang mampu (dhuafa). Selain pemberian beasiswa, anak asuh juga mendapatkan pembinaan keislaman secara berkala.

b) Sekolah Pintar

Program pemberian bantuan secara gratis untuk biaya pendidikan tingkat pra sekolah dasar (tingkat PAUD dan TK) bagi anak-anak dari keluarga kurang mampu (dhuafa).

c) Guru Pintar

Program ini memberikan bantuan insentif untuk guru di lembaga pendidikan Islam yang memiliki kemampuan lebih atau berprestasi dan kurang mampu dari sisi ekonomi.[99]

[99] Lembaga Manajemen Infaq, 2015, diakses pada tanggal 14 November 2016 dari http://lmizakat.org/profil-lembaga/

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) Program Sehati

a) Rumah Sehati

Sarana layanan kesehatan terjangkau untuk memenuhi kebutuhan kesehatan khususnya untuk masyarakat kurang mampu. Adapun layanan yang diberikan di Rumah Sehati meliputi pemeriksaan dan pengobatan umum, *check-up* kesehatan, khitan, layanan keluarga berencana dan layanan untuk ibu hamil. Rumah Sehati yang terletak di jalan Barata Jaya XXII/20 memberikan layanan jam buka mulai dari jam 09.00 pagi hingga jam 16.00 sore.

b) Bersalin Cuma-Cuma

Program layanan yang diberikan kepada ibu-ibu hamil dari keluarga kurang mampu yang meliputi layanan periksa kandungan, USG, proses persalinan, kontrol pasca persalinan hingga imunisasi.

c) Santunan Sehati

Untuk membantu meringankan beban keluarga pasien yang kurang mampu, maka Lembaga Manajemen Infaq memberikan santunan langsung kepada pasien yang menderita penyakit berat.

d) Banana Sehati

Pemberian bantuan langsung kepada korban bencana alam berupa makanan, minuman, obat-obatan, dan kebutuhan darurat yang lain.[100]

[100] Lembaga Manajemen Infaq, 2015, diakses pada tanggal 14 November 2016 dari http://lmizakat.org/profil-lembaga/

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

4) Program Emas

a) Bantuan Emas

Pemberdayaan ekonomi dengan pemberian modal usaha dan pembinaan kepada masyarakat kurang mampu yang sudah mempunyai usaha mikro. Program ini diharapkan agar mereka mampu meningkatkan skala usahanya, sehingga kesejahteraan mereka bisa meningkat pula.

b) Forum Silaturahim Emas

Forum pertemuan tiga bulanan yang diperuntuhkan kepada para penerima modal usaha BOS Emas yang menjadi *moment* silaturahim dan pembinaan, baik dalam bidang kewirausahaan maupun bidang pembinaan agama Islam.

c) Layanan Emas

Pemberian bantuan tunai yang dilakukan langsung kepada para mustahiq yang benar-benar tidak mampu terkait dengan kebutuhan hidup sehari-hari (makan), membayar hutang, biaya pulang ke daerah asal, dan kondisi-kondisi darurat lainnya.[101]

5) Program Yatim

a) Peduli Yatim

Program penyaluran bantuan biaya sekolah dan biaya hidup yang disertai pula dengan pembinaan secara berkala kepada anak yatim usia sekolah (SD, SMP, dan SMA) dari keluarga kurang mampu.

[101] Lembaga Manajemen Infaq, 2015, diakses pada tanggal 14 November 2016 dari http://lmizakat.org/profil-lembaga/

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

Pada program ini, para donatur mendapatkan informasi perkembangan kondisi dan profil anak asuh secara berkala.

b) Pesantren Mahasiswi Mutiara

Program pembinaan mahasiswi Perguruan Tinggi Negeri yang mempunyai latar belakang yatim dan kurang mampu, namun berprestasi dan aktif dalam kegiatan organisasi. Bantuan berupa pemberian fasilitas tempat tinggal bersama dan kurikulum pembinaan yang ada, dengan harapan mereka bisa menjadi muslimah yang unggul, mandiri, dan berakhlakul karimah.[102]

3. Struktur Organisasi Lembaga Manajemen Infaq Surabaya

Lembaga Manajemen Infaq merupakan organisasi formal yang memiliki struktur. Struktur organisasinya meliputi Direksi, beberapa Departemen, dan beberapa Divisi Kantor Perwakilan. Pertama, Direksi terdiri dari Direktur Utama dan Direktur Pelaksana sebagai pimpinan Lembaga Manajemen Infaq. Tugas Direksi adalah menaungi Departemen dan Divisi Kantor Perwakilan. Kedua, Departemen terdiri dari lima, yaitu Teknologi Informasi, SDM dan Umum, Keuangan dan Umum, Pendayagunaan, serta Penghimpunan dan Komunikasi. Setiap Departemen mempunyai pemimpin yang disebut Senior Manajer atau Manajer. Hal yang menarik dari istilah "Senior Manajer" ditentukan dari masa kerja minimal selama tiga tahun. Secara garis besar, tugas masing-masing Departemen adalah sebagai berikut.

[102] Lembaga Manajemen Infaq, 2015, diakses pada tanggal 14 November 2016 dari http://lmizakat.org/profil-lembaga/

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. Departemen Teknologi Informasi. Tugasnya adalah mengelola media, seperti membuat desain grafis, membuat majalah, dan membuat *website*.
b. Departemen SDM dan Umum. Tugasnya adalah menjembatani masalah karyawan dan ide-ide yang berhubungan dengan kerja karyawan.
c. Departemen Keuangan dan Umum. Tugasnya adalah mengaudit laporan keuangan dan mengatur persediaan anggaran untuk kebutuhan lembaga.
d. Departemen Pendayagunaan. Tugasnya adalah membuat konsep dan menjalankan program rutin setiap bulan, seperti program ekonomi, program pendidikan, serta program pembinaan dan kemitraan.
e. Departemen Penghimpunan dan Komunikasi. Tugasnya adalah melayani donatur, mengembangkan jaringan, serta membangun kemitraan dan melakukan penghimpunan.

Ketiga, Divisi Kantor Perwakilan terdiri dari lima, yaitu Jatim, Jakarta, Sumatera Selatan, Kalimantan Selatan, dan Kepulauan Riau. Setiap Divisi Kantor Perwakilan mempunyai pemimpin yang disebut Koordinator. Tugasnya adalah mengkoordinasi Kantor Layanan berdasarkan Provinsi. Sebagai contoh, Divisi Kantor Perwakilan Jatim melaksanakan tugas untuk mengkoordinasi seluruh Kantor Layanan yang berada di Jawa Timur.[103]

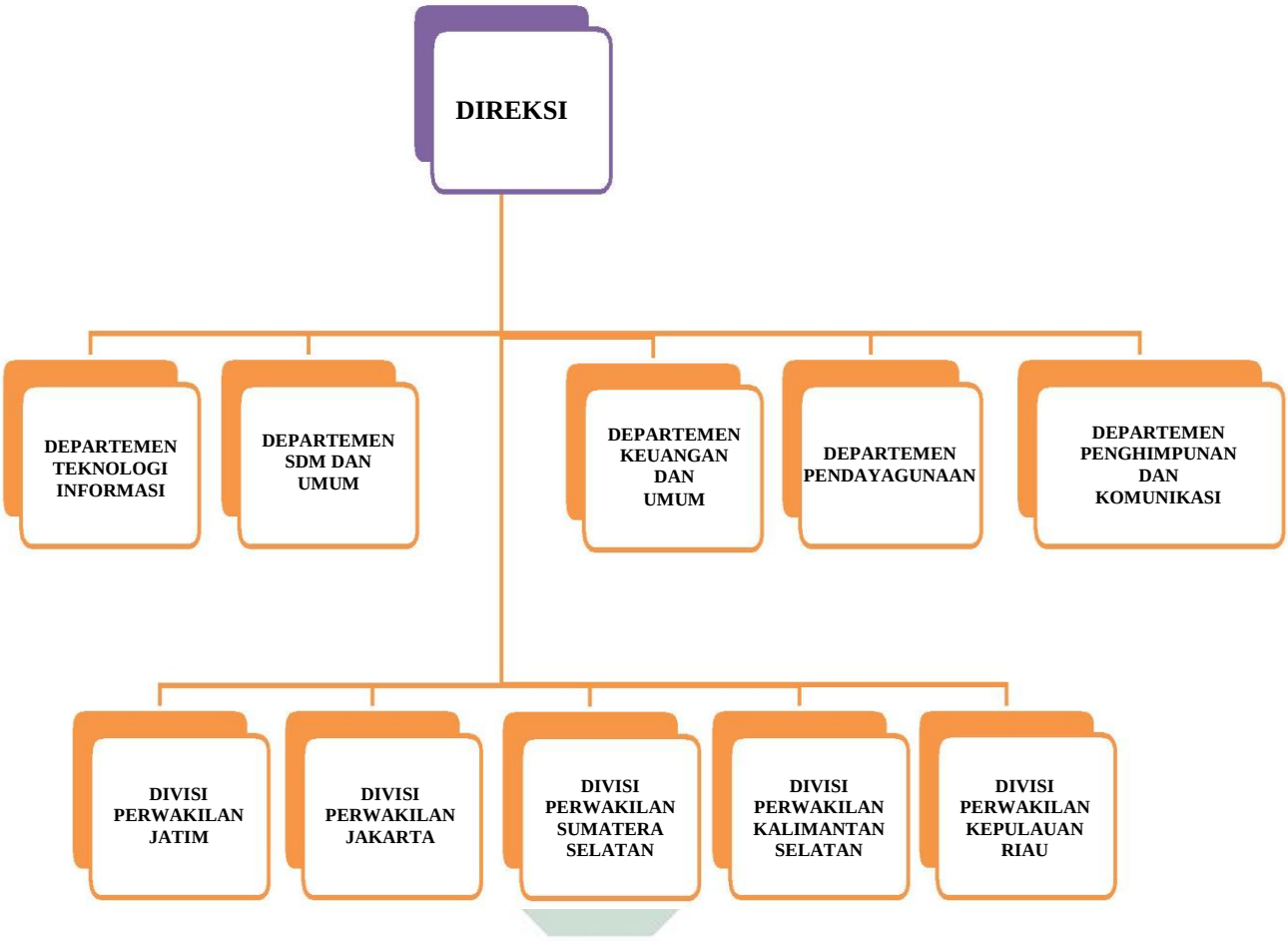
Suatu persoalan yang terkadang muncul untuk membahas Lembaga Manajemen Infaq adalah dicantumkannya Divisi Kantor Perwakilan Jatim, Jakarta, Sumatera Selatan, Kalimantan Selatan, dan Kepulauan Riau di

[103] Wawancara dengan narasumber tiga selaku Manajer SDM Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 10.30 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

struktur organisasi. Karenanya, struktur tersebut mendeskripsikan tentang Lembaga Manajemen Infaq sebagai Kantor Pusat yang berada di Surabaya.[104]

Gambar 4.2 Struktur Organisasi Lembaga Manajemen Infaq Surabaya[105]



B. Penyajian Data

Pada penyajian data, peneliti menjelaskan data yang diperoleh selama proses penelitian, baik melalui observasi, wawancara, maupun dokumentasi. Penyajian data bertujuan untuk menjawab fokus permasalahan dalam penelitian. Kemudian, data disajikan dalam bentuk tulisan secara detail dan mendalam.

[104] Wawancara dengan narasumber tiga selaku Manajer SDM Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 10.30 WIB.
[105] Dokumentasi Lembaga Manajemen Infaq pada tanggal 17 Juni 2017, pukul 09.28 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

Berikut ini merupakan data yang diperoleh dari lokasi penelitian dan diuraikan oleh peneliti, antara lain:

1. Proses *Reward* dan *Punishment*

Suatu organisasi dapat berkembang dan mencapai tujuan yang telah ditentukan tidak terlepas dari faktor-faktor pendukung, termasuk manajemen. Peran manajemen begitu penting untuk mengelola sumber daya secara efektif dan efisien. Hal ini dilatarbelakangi oleh kebutuhan yang terjadi di lingkungan masyarakat. Kendati demikian, muncul prioritas untuk membangun kekuatan organisasi agar menghasilkan pencapaian sesuai dengan tujuan.

Pencapaian organisasi dibangun dengan adanya kerjasama antara pemimpin dan bawahan. Apabila organisasi telah meraih pencapaian tersebut, maka pemimpin dapat menentukan penilaian dan memberikan *reward* sebagai bentuk *feedback* kepada bawahan. Probabilitas bawahan akan tetap melanjutkan pekerjaan jika merasa usahanya diperhatikan dan dihargai. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber tiga dan empat berikut ini.

> "*Reward* itu kan pemberian apresiasi yang positif bagi mereka yang sudah menunjukkan karyanya atau prestasinya, baik itu dalam bentuk karya (tugas) atau perilaku."[106]

> "Nah perbedaannya kalau *reward* itu, eee sesuatu yang kita berikan kepada karyawan yang sifatnya tidak rutin dan di luar pemenuhan haknya. Jadi mungkin ada siklus, mungkin ada apa eee *time tablenya*, tetapi bukan sesuatu yang rutin dan pasti, gitu ya, itu adalah *reward*. Nah *reward* ini harusnya dikaitkan dengan kinerja, bukan dikaitkan dengan hak. Sedangkan kalau kompensasi, itu dikaitkan dengan hak dan kewajiban. Berprestasi atau tidak berprestasi, karena dia sudah bekerja, haknya harus diberikan. Jadi berhasil atau tidak berhasil eee pekerjaannya gitu ya, dia berprestasi atau tidak, itu dia taat atau tidak,

[106] Wawancara dengan narasumber tiga selaku Manajer SDM Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 10.30 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

> kalau kompensasi itu harus diberikan karena berkaitan dengan hak. Sedangkan kalau benefit itu adalah kelengkapan-kelengkapan ya, yang sifatnya untuk mengamankan sesuatu yang sifatnya *hygienic*."[107]

Ketika mendapatkan *reward*, karyawan diharapkan untuk meningkatkan produktivitasnya secara konsisten. Di sisi lain, saat karyawan melakukan kesalahan, maka akan dikenakan *punishment*. *Punishment* menjadi salah satu cara yang sering dilakukan, dimengerti, dan memiliki aspek buruk terhadap manajemen perilaku. Fenomena pemberian *punishment* begitu kompleks, sehingga berhati-hati dalam menentukan dan menggunakannya. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber tiga dan empat berikut ini.

> "*Punishment* itu adalah memberikan sesuatu yang tidak menyenangkan bagi diri kita."[108]

> "Jadi tidak ada *punishment* sebenarnya. *Punishment* itu tidak ada, kalau yang ada adalah *reinforcement*. *Punishment* hanya kita berikan jika itu pelanggaran yang sifatnya melanggar undang-undang ya. Jadi melanggar undang-undang tenaga kerja atau melanggar aturan undang-undang di tenaga kerja, baru kita berikan. Kalau *reinforcement* negatif, begitu perilaku yang kita harapkan tidak ada kita berikan intervensi. Nah itu yang ada di LMI terkait dengan bahasannya adalah potongan keterlambatan."[109]

Pada umumnya, setiap organisasi mempunyai kebijakan untuk memberikan *reward* dan *punishment* kepada karyawan. Begitu pula yang terjadi di Lembaga Manajemen Infaq Surabaya, terdapat proses *reward* dan *punishment* yang diberikan kepada karyawan. Adapun proses *reward* dan *punishment* diuraikan sebagai berikut:

---

[107] Wawancara dengan narasumber empat selaku Direktur Pelaksana Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 13.00 WIB.
[108] Wawancara dengan narasumber tiga selaku Manajer SDM Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 10.30 WIB.
[109] Wawancara dengan narasumber empat selaku Direktur Pelaksana Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 13.00 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

a. Peraturan *Reward* dan *Punishment*

Pada situasi tertentu, pemimpin berusaha menyediakan *reward* yang dianggap berharga dan disukai oleh bawahan. Pemimpin mempunyai wewenang untuk menentukan dan menerapkan *reward*. Pemimpin yang dimaksud adalah *Human Resource Development*, Direksi, dan Dewan Pengurus. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber tiga berikut ini.

> "Kalau untuk masalah karyawan otomatis yang bertanggung jawab ya bagian HRD. Tetapi untuk peraturannya, ketentuan siapakah yang harus diberi tunjangan pernikahan, tunjangan kesehatan, dan sebagainya nah itu biasanya kita usulkan ke Direksi di Manajemen. Kemudian kita usulkan ke Dewan Pengurus atau Yayasan. Itu makanya kalau Dewan Pengurus menyetujui ya … itu berarti ya sudah."[110]

Pemberian *reward* ditentukan berdasarkan kesepakatan. Hasil kesepakatan memunculkan gagasan bahwa pemberian *reward* diiringi dengan tantangan. *Reward* menjadi sesuatu yang perlu diperjuangkan oleh karyawan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber empat berikut ini.

> "*Reward* apapun harus ada *challenge* dan dengan begitu orang lebih baik dari sebelumnya. Semuanya di sini, perjuangan semua, gitu. *Reward* itu bukan sesuatu yang *heaven*, tetapi memang sesuatu yang diperjuangkan. Ya maka dari itu *reward* harus ada *challenge* gitu."[111]

Selain daripada *reward*, *punishment* juga merujuk pada peraturan yang berlaku. *Punishment* menjadi cerminan dari perilaku karyawan yang

[110] Wawancara dengan narasumber tiga selaku Manajer SDM Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 10.30 WIB.
[111] Wawancara dengan narasumber empat selaku Direktur Pelaksana Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 13.00 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

melanggar peraturan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. *Punishment* ditentukan dan diterapkan oleh *Human Resource Development*, Direksi, serta Yayasan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber tiga berikut ini.

> "Ya kita bicarakan bersama eee HRD, Direksi, dan Yayasan."[112]

Pemberian *punishment* diaksentuasikan pada keadilan agar para karyawan dapat menerima keputusan dari Lembaga Manajemen Infaq. Peraturan yang telah dibuat biasanya segera disosialisasikan. Sosialisasi peraturan terkait *punishment* dilakukan melalui lisan maupun tulisan. Sosialisasi melalui lisan dilakukan saat rapat kerja tahunan. Sedangkan sosialisasi melalui tulisan berupa dokumen dalam bentuk *soft file*. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber satu dan tiga berikut ini.

> "Biasanya pada saat peraturan itu ditentukan atau dibuat, itu segera disosialisasikan."[113]

> "Kita kan juga ada program rapat kerja tahunan dan ketemu banyak karyawan, maka kita sampaikan kepada Kepala Kantor Layanan. Untuk ke bawahnya menjadi tugas Kepala Kantor Layanan yang menyampaikan ke bawahannya. Kalau buku panduan kita sudah ada *draft*-nya, tetapi belum kita *launching*-kan ya. Kalau untuk karyawan kita sosialisasikan dalam bentuk *soft file*-nya saja dan bisa dicetak masing-masing. Beberapa memang saya tegaskan, termasuk keterlambatan itu yang penting agar mereka ingat."[114]

---

[112] Wawancara dengan narasumber tiga selaku Manajer SDM Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 10.30 WIB.
[113] Wawancara dengan narasumber satu selaku Kepala Kantor Perwakilan Jatim Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 08.30 WIB.
[114] Wawancara dengan narasumber tiga selaku Manajer SDM Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 10.30 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

Gambar 4.3 Penggalan Peraturan Lembaga Manajemen Infaq Surabaya [115]

Pasal 5
Waktu Kerja

1. Waktu Jam Kerja
   a. Direksi menetapkan peraturan jam kerja untuk seluruh Pegawai LMI sesuai dengan peraturan perundang – undangan yang berlaku.
   b. Jam kerja di lembaga dalam seminggu diatur sebagai berikut :
      □ Senin – Jum'at : 08.00 – 16.00
      □ Istirahat : 1 jam setelah adzan Dhuhur
      □ Sabtu : 08.00 – 12.00
   c. Khusus hari Jum'at maka waktu istirahat termasuk sholat jum'at ditambah 60 menit.
2. Pegawai yang terlambat masuk kerja wajib untuk mengisi formulir ijin keterlambatan dan segera melapor kepada atasannya langsung.
3. Pegawai yang karena sesuatu hal harus meninggalkan tempat kerja dalam jam kerja baik nantinya kembali maupun tidak, harus memperoleh ijin dari atasan langsung dan memberitahukan kepada Manajer SDM & Umum di Kantor Pusat, atau kepada Kepala Cabang/Kepala Kantor Kas.

Peraturan di Lembaga Manajemen Infaq menjadi pedoman bagi karyawan dalam bekerja. Peraturan terkait *punishment* cenderung mengaksentuasikan terhadap masalah waktu kerja. Peraturan waktu kerja digunakan oleh pemimpin dalam memberikan ketegasan kepada bawahan untuk mengatasi keterlambatan.

b. Pembinaan dalam Menentukan *Reward* dan *Punishment*

Sehubungan dengan pemberian *reward* dan *punishment*, tantangan menjadi persoalan kritis bagi karyawan. Lembaga Manajemen Infaq mengadakan pembinaan agar karyawan mudah dalam menjalankan pekerjaan. Program pembinaan yang dilakukan berupa *training* dan *development*. Pembinaan dapat dilakukan di dalam maupun di luar Lembaga Manajemen Infaq. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber tiga berikut ini.

[115] Dokumentasi Lembaga Manajemen Infaq pada tanggal 17 Juni 2017, pukul 09.28 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

> "*Training* ya, kita ada program-program *training development*. Kita selalu adakan ya, *training* kan modelnya banyak, ada *coaching*. *Coaching* itu bisa berasal dari internal, atasan ke bawahan atau kita juga mengundang orang luar. Untuk karyawan-karyawan pilihan kita daftarkan *training* di luar, yang mempunyai potensi lebih dan bisa dikembangkan."[116]

Training dan *development* dilakukan sesuai dengan susunan katalog dan matriks kompetensi. Apabila karyawan dirasakan kurang dari segi *knowledge* dan *skill*, serta tidak sesuai dengan *attitude* yang diharapkan, maka akan diberikan pembinaan lebih lanjut. Pembinaan diberikan dengan cara yang berbeda-beda dan disesuaikan dengan kebutuhan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber empat berikut ini.

> "Kalau yang kurang itu adalah *knowledge*, kita berikan *classroom training* ya, atau *assignment reading* atau *assignment learning*, gitu kan. Kalau yang berkurang eee *get*-nya, sifatnya lebih ke *skill*, maka kita berikan *assignment*. Jadi *project-project* tertentu untuk mengasah *skill* dia. Jadi dia *knowledge* sudah punya *cuman gak* bisa menyelesaikan, *gak* bisa *ngerjakan*. Nah itu, kita berikan eee *assignment*. Kemudian yang ketiga, kalau yang tidak sesuai ini lebih ke hal-hal yang sifatnya sikap kerja atau *attitude*, nah ini kita *coaching* bahkan kita *counseling*. Ada juga dari *skill* dan *knowledge* yang juga nanti beberapa hal memang bisa kita carikan *coach*-nya. Itu sifatnya lebih *coaching*, jadi misalnya kayak *leadership*. *Leadership* itu *gak* akan selesai dengan *classroom training*. Itu harus ada *coaching*, harus ada penugasan. Jadi kalau *udah* keliatan seseorang yang levelnya ada di *leader* siapapun yang punya bawahan eee terlihat sulit mengendalikan bawahannya atau mengendalikan produktivitas bawahannya, itu segera kita informasikan ke manajemen."[117]

Pembinaan berdasarkan kompetensi mencakup *knowledge*, *skill*, dan *attitude*. Pembinaan dilakukan sesuai dengan kebutuhan karyawan.

---

[116] Wawancara dengan narasumber tiga selaku Manajer SDM Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 10.30 WIB.

[117] Wawancara dengan narasumber empat selaku Direktur Pelaksana Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 13.00 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

Apabila karyawan berhasil memiliki dan menguasai kompetensi dari hasil mengikuti pembinaan, maka akan dimungkinkan mendapatkan *reward*. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber empat berikut ini.

> "Nah, matriks kompetensi ini akan kita bandingkan dengan eee *real assessment*. Jadi dari HRD melakukan *assessment* ke masing-masing orang. Jadi *on the spot* langsung, nah itu ada skornya. Nanti dari *requirement* dengan *real assessment* ada *get*. *Get*-nya bisa plus bisa minus, iya kan. Kalau plus berarti nanti akan kita cocokkan dengan jabatan yang lebih tinggi. Berarti dia siap untuk dipromosikan gitu kan."[118]

Berdasarkan kompetensi yang dimiliki dan dikuasai oleh karyawan, tentunya dibandingkan dengan *real assessment* untuk menentukan secara mutlak dalam mendapatkan *reward*. Begitu pula, *Human Resource Development* melakukan *assessment* kepada seluruh karyawan untuk menghasilkan keadilan dalam pemberian *reward*. Sebaliknya, jika karyawan tidak memenuhi salah satu kompetensi yang telah ditetapkan, maka akan dimungkinkan mendapatkan *punishment*. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber empat berikut ini.

> "Nah itu *attitude* ya, makanya kalau ada beberapa karyawan yang eee kurang bagus *handling*-nya, maka kita bisikan tadi *udah* do'a belum, itu bagian dari *attitude*. Bagian juga eee bagian apa dimensi kompetensi."[119]

c. Waktu Pemberian *Reward* dan *Punishment*

Reward diberikan kepada karyawan sesuai dengan kesanggupan dalam menjalankan pekerjaan. Setiap karyawan memiliki tanggung jawab

[118] Wawancara dengan narasumber empat selaku Direktur Pelaksana Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 13.00 WIB.
[119] Wawancara dengan narasumber empat selaku Direktur Pelaksana Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 13.00 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

yang berbeda-beda. Hal ini bergantung dari situasi dan tuntutan kerjanya. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber tiga berikut ini.

> "Iya bergantung situasi dan tuntutan kerjanya. Eee misalkan tiap divisi berbeda-beda. Memang ada beberapa yang eee tiap divisi itu kan punya jam kerja sendiri-sendiri ya. Jadi pemberian *reward* ditentukan dengan pekerjaan yang dijalani."[120]

Beberapa divisi memiliki jam kerja yang tidak dapat dilakukan secara bersamaan dengan divisi lain. Perbedaan tersebut tidak menimbulkan kecemburuan, tetapi saling menguatkan. Ketika pengabdian karyawan dalam bekerja dianggap menghasilkan pencapaian yang melebihi dari rekan kerjanya, maka suatu kepantasan untuk menggantinya adalah dengan memberikan *reward*. *Reward* yang diterima oleh karyawan cukup bervariasi, sehingga waktu pemberiannya tidak dapat terjadi secara bersamaan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber tiga berikut ini.

> "Eee jadi tidak bisa disamaratakan untuk waktu pemberian *reward*. Soalnya *reward* juga banyak selain dari kompensasi dan benefit. Kalau memang layak mendapatkan *reward* ya setelah dia menuntaskan pekerjaan dan disesuaikan dengan kompetensi, jadi waktunya fleksibel aja. Tidak ada ketetapan berapa hari atau bulan setelah semuanya yang dia penuhi tercapai."[121]

Waktu pemberian *reward* terjadi secara fleksibel. Sebagai contoh, karyawan yang bekerja di Lembaga Manajemen Infaq mendapatkan sapaan dan senyuman dari pemimpin maupun rekan kerja. Hal ini terjadi saat bertemu di pagi maupun siang hari. Demikian merupakan *reward*

[120] Wawancara dengan narasumber tiga selaku Manajer SDM Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 10.30 WIB.
[121] Wawancara dengan narasumber tiga selaku Manajer SDM Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 10.30 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

perhatian sosial yang diterima oleh karyawan.[122] Lain halnya dengan *reward*, waktu pemberian *punishment* memiliki sistem. Probabilitas sistem terkait waktu pemberian *punishment* juga dimiliki oleh lembaga lain. Waktu pemberian *punishment* tertuju pada surat peringatan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber berikut ini.

> "Iya, eee kita kan punya sistem ini ya, surat peringatan. Saya yakin di lembaga lain juga seperti itu. Jadi eee awalnya ini berhubungan dengan … terutama kalau surat peringatan itu hubungannya dengan akhlak, akal, dan kinerja dia seperti apa."[123]

Surat peringatan berhubungan dengan akhlak, akal, dan kinerja. Sebelum mendapatkan surat peringatan, karyawan yang melakukan pelanggaran dikenakan teguran lisan dari pemimpinnya langsung. Apabila dirasakan tidak terjadi perubahan yang positif, maka karyawan akan mendapatkan surat peringatan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber tiga berikut ini.

> "Misalkan ada pelanggaran yang dilakukan, kita berikan teguran lisan dulu, dari atasan langsung. Itu juga ada jangka waktunya. Ya antara tiga bulan sampai enam bulan. Tetapi kalau misalkan dirasa ternyata memang itu terlalu lama, kita bisa percepat jangka waktunya jadi misalkan satu bulan dia tidak ada perubahan sama sekali, tetap, tidak ada kenaikan sama sekali, tidak ada kebaikan. Kita berikan surat peringatan satu sampai tiga kan dan terakhir kita rumahkan."[124]

Setelah karyawan mendapatkan teguran lisan dari pemimpinnya, maka akan diberikan kesempatan dalam jangka waktu tiga sampai enam

---

[122] Observasi di Lembaga Manajemen Infaq pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 08.30 WIB.
[123] Wawancara dengan narasumber tiga selaku Manajer SDM Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 10.30 WIB.
[124] Wawancara dengan narasumber tiga selaku Manajer SDM Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 10.30 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

bulan agar tidak melakukan pelanggaran lagi. Kesempatan tersebut dilakukan dengan percobaan selama satu bulan. Namun, jika tidak terdapat perubahan sama sekali, maka pemberian surat peringatan dapat dipercepat.

d. Dampak *Reward* dan *Punishment*

Setiap karyawan mendapatkan *reward* searah dengan yang diperbuat. Hal ini mempengaruhi respons positif yang dirasakan oleh karyawan. Di sisi lain, manajerial mempunyai dasar yang kuat terhadap pemberian *reward*. Faktor karyawan dapat bekerja secara efektif tetapi tidak produktif menjadi perhatian. Peran *reward* dapat membawa perubahan yang optimal, sehingga efektivitas dan produktivitas kerja karyawan berjalan dengan seimbang. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber empat berikut ini.

> "Otak kita itu didesain *lizard brain* gitu ya. Itu kan biasanya memang eee memberikan respons hormonal yang positif atau konstruktif ketika domainnya itu nyaman dan ada letupan kenyamanan baru. *Lizard brain* itu gitu, jadi *excitement*-nya itu, makanya kan eemm manusia itu ketika di zona nyaman eee dia efektif tetapi apakah produktif. Nah peran dari *reward* di situ."[125]

Pemberian *reward* menghasilkan dampak yang dirasakan oleh karyawan. Dampak dari pemberian *reward* dapat memicu semangat kerja, menimbulkan kepuasan dan kenyamanan, serta memotivasi untuk bekerja lebih baik. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber satu dan dua berikut ini.

> "Kalau dampak besar sekali ya. Eee apa namanya … di mana setiap orang tuh senang dihormati. Eee itu kan memicu semangat

[125] Wawancara dengan narasumber empat selaku Direktur Pelaksana Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 13.00 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

> kerja, walaupun penghargaan tidak berupa barang, uang, atau apa gitu. Cukup terima kasih sudah ada rasa kepuasan."[126]

> "Yang pertama kan pasti kenyamanan, terus yang kedua setelah nyaman berarti ya bahagia, dan yang ketiga dapat memotivasi bekerja untuk lebih baik lagi. Apalagi kita merasa bahwa apa yang kita lakukan saat ini ya membantu orang."[127]

Seiring adanya pemberian *reward*, maka kebalikannya adalah *punishment*. Pemberian *punishment* tidak dapat dilakukan dengan bebas sesuai kehendak seseorang. Harapan atas pemberian *punishment* adalah agar tercapainya tujuan, sehingga karyawan menjadi profesional dalam bekerja. Karenanya, karyawan bekerja berdasarkan visi dan misi Lembaga Manajemen Infaq, yaitu memberikan layanan yang baik. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber tiga berikut ini.

> "Harapannya adalah supaya tercapai tujuan lembaga. Kita memberikan *punishment* semata-mata supaya karyawan bekerja lebih profesional lagi. Karena salah satu visi misi kita kan juga bagaimana memberikan layanan prima kepada donatur, mustahiq, muzakki, dan sebagainya."[128]

Realitas pemberian *punishment* menimbulkan dampak positif maupun negatif bagi karyawan. Dampak positif dari pemberian *punishment* dapat memotivasi karyawan untuk lebih disiplin. Sedangkan dampak negatif dari pemberian *punishment* membuat karyawan tidak semangat bekerja. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber satu dan tiga berikut ini.

---

[126] Wawancara dengan narasumber satu selaku Kepala Kantor Perwakilan Jatim Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 08.30 WIB.
[127] Wawancara dengan narasumber dua selaku Senior Manajer Perhimpunan Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 09.30 WIB.
[128] Wawancara dengan narasumber tiga selaku Manajer SDM Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 10.30 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

> "Eee, ada dua. Pertama, kalau dampak hukuman itu memiliki efek yang cukup bagus, memicu *temen-temen* untuk lebih disiplin. Kedua, ada juga kurang efek. Dalam artian eee pemberian hukuman itu justru membuat *temen-temen* tidak semangat bekerja. Itu yang mungkin saya temukan di lapangan."[129]

> "Jadi unik mas, hehe. Jadi gini ya, setiap karyawan itu beda. Memang ada karyawan untuk supaya lebih disiplin kita berikan *punishment* kalau melanggar. Itu ada yang berhasil, tetapi ada yang tidak berhasil. Jadi ada orang yang kecenderungan motivasi namanya. Ada yang orang motivasinya itu eee akan meningkat ketika diberi *punishment*. Sebaliknya, ada orang yang meningkat motivasinya jika diberi *reward*, kalau *punishment nggak mau*. Jadi ada dampak positif dan negatif ya."[130]

2. Bentuk-bentuk *Reward* dan *Punishment*

Reward dirancang sebagai pemuas kebutuhan. Pemberian *reward* juga menjadi salah satu kunci keberhasilan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Bentuk-bentuk *reward* yang diberikan oleh Lembaga Manajemen Infaq terbagi menjadi lima. Pertama, bentuk *reward* berupa uang dan tunjangan. Pemberian uang yang dimaksud adalah gaji dan sekaligus dianggap sebagai kompensasi. Sedangkan tunjangan dianggap sebagai benefit. Berbagai macam tunjangan telah diberikan kepada karyawan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber tiga dan satu berikut ini.

> "Kalau pemberian *reward* ada kompensasi dan benefit ya. Eee kalau kompensasi itu kan meliputi gaji ya. Untuk benefitnya kita menyediakan eee tunjangan kesehatan, tunjangan kelahiran, tunjangan pernikahan bagi karyawan yang hendak menikah."[131]

> "Tunjangan di sini meliputi tunjangan jabatan, tunjangan eee istri dan anak, seperti tunjangan kesehatan. Untuk tunjangan kesehatan, semua

[129] Wawancara dengan narasumber satu selaku Kepala Kantor Perwakilan Jatim Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 08.30 WIB.
[130] Wawancara dengan narasumber tiga selaku Manajer SDM Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 10.30 WIB.
[131] Wawancara dengan narasumber tiga selaku Manajer SDM Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 10.30 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 dan keluarganya sudah diasuransikan. Kalau dulu kan eee sebelum ada BPJS itu apa namanya … kalau sakit ditanggung semua biaya berobatnya. Setelah ada BPJS semua karyawan dan keluarganya diikutkan BPJS. Kalau tunjangan istri dan anak ada perhitungan sendiri. Kalau tidak salah atau tidak lupa ya … untuk tunjangan anak berlaku sampai tidak ada batasan anak keberapa."[132]

Perbedaan jumlah nominal uang yang berupa gaji dirasakan oleh para karyawan. Pertimbangan atas perbedaan tersebut ditentukan berdasarkan jabatan. Sedangkan tunjangan menjadi fasilitas untuk menunjang pekerjaan karyawan, termasuk masalah kesehatan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber tiga dan empat.

> "Untuk jumlah nominal yang diperoleh karyawan juga berbeda-beda, karena kita kan juga pertimbangannya berdasarkan jabatannya. Jadi misalkan baik sebagai Manajemen atau sebagai Staff itu kan beda lagi."[133]

> "Itu adalah fasilitas untuk dia bisa menuntaskan pekerjaannya. BPJS kesehatan, itu adalah fasilitas untuk dia bisa mengobatkan dirinya. Kalau *nggak* dengan BPJS, maka perusahaan wajib memenuhi fasilitas lainnya."[134]

Kedua, bentuk *reward* berupa status. Status dapat diterima oleh setiap karyawan dengan diberikannya tingkat dan diberikannya kembali tingkat pekerjaan. Rincian tingkat pekerjaan akan dipastikan dari skema evaluasi kerja. Karyawan juga mendapatkan fasilitas di lingkungan kerja yang menjadi simbol-simbol dalam menjalankan status pekerjaan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber satu berikut ini.

---

[132] Wawancara dengan narasumber satu selaku Kepala Kantor Perwakilan Jatim Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 08.30 WIB.
[133] Wawancara dengan narasumber tiga selaku Manajer SDM Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 10.30 WIB.
[134] Wawancara dengan narasumber empat selaku Direktur Pelaksana Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 13.00 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

> "Untuk ruang direktur aja yang berbeda, yang lainnya gabung jadi satu, seperti ruang IT di sebelah sini. Itu kan manajernya sama, Staffnya jadi satu, HRD jadi satu juga. Yang terpisah hanya direkturnya saja, yang lainnya gabung jadi satu ruangan."[135]

Fasilitas di lingkungan kerja identik dengan ruangan. Ruangan kerja berisi peralatan dan perlengkapan kantor untuk menunjang pekerjaan. Peralatan kantor yang dominan mengisi ruangan kerja adalah meja, kursi, *printer*, komputer, *box file*, dan *air conditioner*. Sedangkan perlengkapan kantor yang dominan mengisi ruangan kerja adalah kertas, pulpen, kalender, pensil, penghapus, staples, dan amplop.[136] Setiap karyawan dapat menjalankan status pekerjaan yang ditentukan berdasarkan penilaian kompetensi. Selain itu, karyawan mendapatkan status pekerjaan juga ditentukan dari penilaian kompetensi, serta penilaian dari atasan dan rekan kerja. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber tiga berikut ini.

> "Kita kan sudah ada penilaian kompetensi tahunan, gitu kan ya. Kita melakukan berdasarkan data itu eee tahun ini kan metodenya wawancara langsung ke pegawai. Jadi kita tahu bagaimana eee ketika kita memberikan pertanyaan dan responsnya seperti apa. Tidak hanya karyawan, kita juga ada *view* dari atasan dan rekan kelompoknya."[137]

Ketiga, bentuk *reward* berupa pengakuan dan perhatian sosial. Pengakuan dan perhatian sosial dibedakan menjadi dua, yaitu bersifat formal dan informal. Pendekatan formal cenderung berhubungan dengan pengakuan. Pengakuan yang diberikan kepada karyawan berupa barang, seperti atribut

---

[135] Wawancara dengan narasumber satu selaku Kepala Kantor Perwakilan Jatim Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 08.30 WIB.
[136] Observasi di Lembaga Manajemen Infaq pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 08.30 WIB.
[137] Wawancara dengan narasumber tiga selaku Manajer SDM Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 10.30 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

atau seragam. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber tiga berikut ini.

> "Seragam kita ada eee tapi kalau untuk apa namanya … jadi sudah ada kebijakan dan masih kita *godok* lagi ya."[138]

Pengaturan pendekatan formal berfokus untuk saling memiliki dan merasa diakui. Artinya, para karyawan menganggap bahwa dirinya bagian daripada Lembaga Manajemen Infaq. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber tiga berikut ini.

> "*Trend*-nya kan sekarang lebih ke orang kerja itu *biar* enaknya seperti apa sih, kita juga menyesuaikan. Karena karyawan tidak hanya generasi *x* ya, mereka yang lahir di tahun 80-an sudah mulai banyak kita *rekrut*. Itu kan yang mungkin dari selera sebagian juga berbeda dari yang lama."[139]

Lain halnya dengan formal, pendekatan informal biasanya lebih cenderung berhubungan dengan sejumlah perhatian sosial. Perhatian sosial diperoleh dari sumber-sumber lain yang menimbulkan stimulus positif. Selain itu, perhatian sosial dapat dirasakan bersama atau berkelompok. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber satu dan empat berikut ini.

> "Jadi eee pemberian *reward* biasanya berupa ucapan terima kasih. Artinya eee ucapan terima kasih tuh … sebagai bentuk rasa hormat. Sekecil apapun untuk mereka yang berangkat dari biasanya, minimal itu."[140]

> "*Reward* di sini yang kita berikan kepada karyawan sifatnya memang komunal ya, eee maksudnya berkelompok."[141]

---

[138] Wawancara dengan narasumber tiga selaku Manajer SDM Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 10.30 WIB.
[139] Wawancara dengan narasumber tiga selaku Manajer SDM Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 10.30 WIB.
[140] Wawancara dengan narasumber satu selaku Kepala Kantor Perwakilan Jatim Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 08.30 WIB.
[141] Wawancara dengan narasumber empat selaku Direktur Pelaksana Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 13.00 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

Pengaturan pendekatan informal menjadikan perhatian sosial sebagai tuntutan dari Lembaga Manajemen Infaq. Tuntutan tersebut semakin lama menjadi budaya, bahkan menjadi kebutuhan bagi karyawan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber tiga dan dua berikut ini.

> "Eee gini ya, sebagai amil itu dituntut untuk ada karakter-karakter yang harus kita miliki, yaitu kita harus bisa komunikasi dengan ramah, baik itu kepada sesama karyawan, atasan, bawahan, dan donatur. Jadi misalkan kalau di waktu pagi gitu kan ya, itu ketemu dengan karyawan lainnya, kita saling salaman, tetapi untuk yang sesama jenis aja. Hal itu terjadi untuk orang-orang yang dekat aja, tetapi di satu sisi yang terlihat oleh mata."[142]

> "Eee artinya itu memang menjadi kebiasaan kita kan *reward-reward* yang sifatnya informal. Kadang-kadang hal itu lebih dibutuhkan meskipun simpel jika dibandingkan dengan yang sifatnya formal. Semacam senyuman, sapaan, dan tepukan di bahu."[143]

Perhatian sosial yang terjadi di dalam Lembaga Manajemen Infaq menjadi daya tarik tersendiri. Namun, tidak kalah menarik jika terjadinya perhatian sosial yang dirasakan bersama di luar Lembaga Manajemen Infaq. Perhatian sosial berupa senyuman, sapaan, tepukan di bahu, dan berjabat tangan antar sesama karyawan berlangsung saat menuju ke musholla yang terletak di luar Lembaga Manajemen Infaq.[144] Selain itu, terdapat juga perhatian sosial yang terjadi di luar Lembaga Manajemen Infaq karena dipengaruhi oleh pencapaian prestasi. Proses pencapaian prestasi dapat dilihat dari usaha para karyawan saat melakukan lembur kerja. Momentum perhatian sosial yang terjadi di luar Lembaga Manajemen Infaq sebagai wadah untuk

---

[142] Wawancara dengan narasumber tiga selaku Manajer SDM Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 10.30 WIB.
[143] Wawancara dengan narasumber dua selaku Senior Manajer Perhimpunan Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 09.30 WIB.
[144] Observasi di Lembaga Manajemen Infaq pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 11.40 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

merekatkan jalinan silaturrahmi dan merayakan karyawan yang berprestasi. Hal ini dilakukan secara fleksibel, baik pada bulan biasa maupun bulan tertentu (Ramadhan). Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber empat, tiga, dan satu berikut ini.

> "Jadi misalnya kemarin kita keluarkan anggaran untuk bikin *gathering*. Nah, itu *reward* karena berhasil mengelola penghimpunan hewan qurban dan profit. Kalau *gak* profit *gak* ada *gathering* gitu, *gak* ada rekreasi. Itu *reward* gitu, karena di rencana anggaran tahunan gak ada tuh *gathering*, hehehe."[145]

> "Eee kalau makan-makan itu sering. Jadi misalkan atasan apa namanya … anak buahnya sudah lembur beberapa hari, ditraktir gitu kan, hehehe."[146]

> "Kemarin baru buka bersama *bareng-bareng*. Bahkan sebelum ramadhan ya makan *bareng*, termasuk juga ada yang berprestasi kita rayakan makan *bareng-bareng*. Yang berprestasi kan cuma satu, kita rayakan *bareng-bareng* aja."[147]

Keempat, bentuk *reward* berupa promosi. Promosi biasanya diberikan kepada karyawan sesuai dengan kebutuhan Lembaga Manajemen Infaq. Sebagai contoh, saat cabang membutuhkan karyawan untuk mengisi posisi yang kosong, maka akan dilakukan promosi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber satu berikut ini.

> "Eee biasanya kita sesuaikan dengan kebutuhan. Itu kan kita lihat apa namanya eee cabang ada posisi belum ada orangnya. Promosi juga perlu dipertimbangkan, misalnya ada pertimbangan cabang-cabang baru."[148]

---

[145] Wawancara dengan narasumber empat selaku Direktur Pelaksana Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 13.00 WIB.
[146] Wawancara dengan narasumber tiga selaku Manajer SDM Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 10.30 WIB.
[147] Wawancara dengan narasumber satu selaku Kepala Kantor Perwakilan Jatim Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 08.30 WIB.
[148] Wawancara dengan narasumber satu selaku Kepala Kantor Perwakilan Jatim Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 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

Pemilihan karyawan yang mendapatkan promosi ditentukan berdasarkan prestasi, kompetensi, komitmen, penilaian dari pemimpin, dan penilaian dari rekan kerja. Pemberian promosi juga berkaitan dengan perpindahan tempat kerja, sehingga terkadang menjadi permasalahan bagi karyawan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber tiga dan satu berikut ini.

> "Syarat utama yang jelas ini apa namanya … prestasi dia. Dalam artian yang kita utamakan adalah kompetensinya, apakah dia kompeten menempati posisi tersebut atau tidak. Kita juga mempertimbangkan komitmen ya selain kompetensi untuk promosi. Kita kan juga perlu ada penggalian informasi, ada wawancara, mungkin ada wawancara dari rekan kerja juga, dan atasan dia sebelumnya itu siapa."[149]

> "Kalau di LMI sangat kecil. Kecilnya tuh gini, karena rata-rata yang berkaitan dengan promosi pasti dipindah tempat kerja. Jadi LMI rata-rata ingin tetap bekerja di daerahnya masing-masing. Kan namanya promosi mau tidak mau pasti eee di luar. Misalkan seperti ini, saya menjadi Kepala Perwakilan Kediri, otomatis tidak lagi di Kediri. Berarti pindah *toh*, nah itu. Artinya proses promosi juga hasilnya eee apa ya, eee tidak … tidak lancar seperti yang diinginkan oleh sistem. Karenanya kan proses LMI ini mengunit yang sebelumnya otonom daerah. Jadi uniknya LMI dengan tempat lain ketika promosi senang naik jabatan, otomatis sudah beda kan. Mungkin di LMI rata-rata kerjanya bagus, tetapi ditawari promosi atau kenaikan jabatan *nggak mau*."[150]

Kelima, bentuk *reward* berupa kebebasan dalam memilih penugasan kerja. Lembaga Manajemen Infaq memberikan kebebasan kepada karyawan dalam memilih penugasan kerja jika memenuhi standar yang ditentukan. Standar yang ditentukan telah tercantum dalam peraturan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber empat berikut ini.

---

[149] Wawancara dengan narasumber tiga selaku Manajer SDM Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 10.30 WIB.

[150] Wawancara dengan narasumber satu selaku Kepala Kantor Perwakilan Jatim Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 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

> "Terus kemudian yang juga tidak tersisa, yang tidak terhitung dalam apa, dalam peraturan."[151]

Karyawan mendapatkan kebebasan dalam memilih penugasan kerja ditentukan berdasarkan penilaian lama. Penilaian lama bukan hanya ditinjau dari senioritas, tetapi juga masa kerja. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber empat berikut ini.

> "Kita ada beberapa karyawan yang memang kayak *longtime assessment* gitu ya. Dia sudah kerja di sini katakanlah lebih dari sepuluh tahun, lebih dari dua puluh tahun, itu dia berhak memilih posisi atau lokasi kerja yang diinginkan. Jadi *exit plan* dari masa nanti gitu kan misalnya. Ya bukan hanya berdasarkan senioritas tapi juga masa kerja. Nah itu kita tawarkan gitu, kita tawarkan eee sesuai dengan *track record* dan portofolionya, eee ada posisi ini-ini, silahkan pilih."[152]

Beberapa pemimpin mengasumsikan *reward* sebagai ciri dari lembaga yang efektif. Pemberian bentuk-bentuk *reward* tidak semuanya bersifat konstan. Namun, terdapat juga pemberian bentuk-bentuk *reward* yang bersifat konstan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber satu berikut ini.

> "Eee tunjangan pasti, yang kedua perhatian sosial itu, dan uang berupa gaji."[153]

Berlainan dengan *reward*, Lembaga Manajemen Infaq juga memberikan *punishment* kepada karyawan yang melakukan pelanggaran. *Punishment* dapat ditentukan melalui tolok ukur antara panggilan jiwa untuk bekerja dan pemberian sejumlah bentuk-bentuk *punishment* yang tepat. Catatan penting dari *punishment* tidak dapat menafikan kepekaan secara

---

[151] Wawancara dengan narasumber empat selaku Direktur Pelaksana Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 13.00 WIB.
[152] Wawancara dengan narasumber empat selaku Direktur Pelaksana Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 13.00 WIB.
[153] Wawancara dengan narasumber satu selaku Kepala Kantor Perwakilan Jatim Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 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

kemanusiaan. Bentuk-bentuk *punishment* yang terdapat di Lembaga Manajemen Infaq terbagi menjadi empat.

Pertama, bentuk *punishment* berupa teguran lisan lisan. Teguran lisan lisan menjadi peraturan di Lembaga Manajemen Infaq. Tahap-tahap pemberian teguran lisan lisan dilakukan sampai tiga kali. Apabila tahap-tahap pemberian teguran lisan lisan berakhir, maka selanjutnya akan diberikan surat peringatan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber tiga berikut ini.

> "Teguran lisan lisan sudah menjadi peraturan kami. Teguran lisan lisan paling tidak diberikan sampai tiga kali. Setelah itu dikeluarkan SP."[154]

> "Lihat kasusnya yang perlu adanya pertimbangan, apakah kasusnya dikenakan teguran lisan lisan atau tidak, termasuk terlambat."[155]

Teguran lisan lisan dilakukan berdasarkan pertimbangan dari pihak Lembaga Manajemen Infaq. Teguran lisan lisan biasanya diberikan pada kasus karyawan yang terlambat waktu kerja. Keterlambatan waktu kerja tidak dapat ditoleransi, kecuali pribadi atau keluarga karyawan sakit. Lembaga Manajemen Infaq memprioritaskan kedisiplinan agar standar waktu kerja berjalan secara efektif. Tentunya Lembaga Manajemen Infaq juga melihat sisi sosial terhadap keterlambatan waktu kerja. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber satu berikut ini.

> "Tidak ada toleransi keterlambatan, terlambat ya tetap terlambat, meskipun satu detik aja. LMI mengedepankan kedisiplinan, kecuali terlambatnya ada sesuatu hal eee itu ditoleransi. Misalkan eee di pagi-pagi harus mengantarkan istri sakit untuk berobat dulu. Artinya ke

[154] Wawancara dengan narasumber tiga selaku Manajer SDM Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 10.30 WIB.
[155] Wawancara dengan narasumber satu selaku Kepala Kantor Perwakilan Jatim Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 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

> kantornya dia juga terlambat, itu ditoleransi. Kita juga ada konten dari sisi sosial. Itu kan sisi sosial yang tetap kita hargai atau toleransi."[156]

Kedua, bentuk *punishment* berupa surat peringatan dan pemutusan hubungan kerja. Seperti halnya teguran lisan lisan, tahap-tahap dalam pemberian surat peringatan dilakukan sampai tiga kali. Pada surat peringatan pertama dan kedua masih diperbolehkan mengulang kesalahan yang telah diperbuat. Kemudian, surat peringatan ketiga menjadi batas akhir bagi karyawan yang melakukan pelanggaran, sehingga risikonya adalah pemutusan hubungan kerja. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber tiga berikut ini.

> "Kita ada tahapannya ya, di surat pernyataan atau form. Kalau eee dia melanggar hal tertentu, maka akan dikeluarkan SP1,2,3. Selain itu, dia boleh melanggar apa aja di SP1. Kemudian dia masih boleh melanggar apa aja di SP2. Kalau memang *bener-bener* untuk pelanggaran yang tidak bisa ditoleransi, yang terakhir adalah PHK."[157]

Suatu keunikan jika membahas tentang keterlambatan waktu kerja di Lembaga Manajemen Infaq. Keterlambatan waktu kerja yang semula dianggap *punishment* ringan dapat berubah menjadi sedang. Surat peringatan pertama dan kedua dianggap sebagai *punishment* sedang. Di sisi lain, keterlambatan waktu kerja dapat berubah menjadi *punishment* berat, yaitu pemutusan hubungan kerja. Penyebabnya didasari atas konsistensi perilaku yang buruk dari karyawan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber satu berikut ini.

---

[156] Wawancara dengan narasumber satu selaku Kepala Kantor Perwakilan Jatim Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 08.30 WIB.
[157] Wawancara dengan narasumber tiga selaku Manajer SDM Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 10.30 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

> "Misalkan ya keterlambatannya terus-menerus. Tiap hari gitu lah, itu dapat surat peringatan pertama. Kalau diulangi keterlambatan terus-menerus, itu dapat surat peringatan kedua. Surat peringatan pertama dan kedua termasuk hukuman sedang. Begitu selanjutnya sampai surat peringatan ketiga."[158]

Keterlambatan waktu kerja dapat mengakibatkan risiko pemutusan hubungan kerja. Begitu pula, perilaku yang dianggap merugikan, yaitu ketidakjujuran. Tanpa melalui surat peringatan, ketidakjujuran akan dikenakan pemutusan hubungan kerja karena dianggap sebagai pelanggaran berat. Ketidakjujuran dapat merugikan semua pihak, baik donatur maupun Lembaga Manajemen Infaq. Penanganan kasus ketidakjujuran diproses secara tegas dan berlangsung saat bukti-bukti telah ditemukan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber satu berikut ini.

> "Eee misalkan kalau ada … bagian perhimpunan pengambilan dana zakat. Itu eee ada yang mungkin tidak jujur dalam pengambilan. Bagi kita itu adalah yang sangat berat. Itu tidak ada surat peringatan biasanya, langsung pemecatan. Tidak ada toleransi karena ketidakjujuran. Misalkan hasil donasinya seratus ribu rupiah, tetapi diserahkan ke *drop point* kantor cuma lima puluh ribu rupiah, gitu ya. Walaupun cuma sekali tetap tidak ada toleransi, seperti itu. Kalau ada kasus pelanggaran berat seperti ada ketidakjujuran, itu biasanya bisa langsung. Pada saat tahu sudah ada buktinya langsung kita panggil, yang dulu pernah saya lakukan seperti itu."[159]

Ketiga, bentuk *punishment* berupa mutasi dan penurunan jabatan. Mutasi dan penurunan jabatan diberlakukan sebagai *punishment*. Pada kasus mutasi, karyawan dipindah ke tempat kerja yang lain sesuai dengan level jabatan sebelumnya. Selain itu, karyawan yang melakukan kesalahan tertentu

---

[158] Wawancara dengan narasumber satu selaku Kepala Kantor Perwakilan Jatim Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 08.30 WIB.
[159] Wawancara dengan narasumber satu selaku Kepala Kantor Perwakilan Jatim Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 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

akan diberikan penurunan jabatan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber tiga berikut ini.

> "Di LMI ada mutasi dan penurunan jabatan."[160]

Mutasi diberikan kepada karyawan yang tidak berkembang dalam prestasinya. Lain halnya dengan mutasi, penurunan jabatan diberikan kepada karyawan yang mengacaukan pekerjaan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber tiga berikut ini.

> "Ya prestasinya kalau *nggak* ada perkembangan itu bisa dimutasi atau bahkan mungkin diturunkan jabatannya karena kerjanya *nggak beres*."[161]

Keempat, bentuk *punishment* berupa potong gaji atau pengurangan jumlah pendapatan. Potong gaji disesuaikan dengan tingkat jabatan. Karenanya, karyawan yang mempunyai tingkat jabatan tinggi dapat memberi contoh yang teladan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber satu berikut ini.

> "Jadi presentase pun bertingkat sesuai level posisi. Kalau semakin tinggi posisi harus semakin teladan."[162]

Potong gaji menjadi sesuatu yang lazim diberikan kepada karyawan sebagai *punishment*. Karyawan mendapatkan potong gaji disebabkan karena terlambat waktu kerja dan tidak masuk kerja tanpa alasan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber satu dan dua berikut ini.

---

[160] Wawancara dengan narasumber tiga selaku Manajer SDM Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 10.30 WIB.
[161] Wawancara dengan narasumber tiga selaku Manajer SDM Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 10.30 WIB.
[162] Wawancara dengan narasumber satu selaku Kepala Kantor Perwakilan Jatim Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 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

> "Terlambat juga ada *punishment* dengan potong gaji. Misalkan setingkat dengan manajer itu eee sekitar nol koma lima persen mungkin dari gaji pokok, itu lima belas menit pertama. Terus lima belas menit kedua ada nilai tersendiri lagi. Berbeda-beda juga antara posisi yang satu dengan yang lainnya. Kalau yang karyawan biasa atau Staff mungkin di bawah nol koma lima persen dari gaji pokok."[163]

> "Tidak masuk kerja kena potong gaji. Kan gaji biasanya dihitung dari dua puluh hari kerja ya. Berarti kan kalau kurang dari itu dilihat faktor alasannya."[164]

Berbagai bentuk *punishment* terdapat di Lembaga Manajemen Infaq. Pemberian berbagai bentuk *punishment* tidak semuanya bersifat konstan. Begitu pula, bentuk *punishment* dapat terjadi perubahan. Karyawan hanya mengikuti perubahan yang terjadi di Lembaga Manajemen Infaq. Perubahan bentuk-bentuk *punishment* yang telah ditetapkan berdasarkan dari hasil evaluasi. Apabila bentuk-bentuk *punishment* yang telah ditetapkan tidak efektif, maka Lembaga Manajemen Infaq mencari alternatif lain. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber tiga berikut ini.

> "Itu sudah konsekuensi. Mungkin kondisi yang memang tidak kita ini ya eee artinya di luar kemampuan dia itu bisa ditoleransi, misalnya sakit. Kalau diberikan hukuman ketika kondisi sakit kan tidak manusiawi. Kalau melanggarnya kepada lembaga ya memang harus tegas. Kalau untuk karyawan itu kan mengikuti dinamika ya. Jadi *punishment* kita tetapkan tahun ini, *nggak* tahu lagi di tahun depan. Hal ini kita juga mengevaluasi *punishment* yang sudah ditetapkan, apakah hasilnya betul-betul efektif. Kalau itu tidak efektif, maka kita mencari alternatif lain. Berarti mereka tidak bisa diberi *punishment* seperti ini."[165]

---

[163] Wawancara dengan narasumber satu selaku Kepala Kantor Perwakilan Jatim Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 08.30 WIB.
[164] Wawancara dengan narasumber dua selaku Senior Manajer Perhimpunan Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 09.30 WIB.
[165] Wawancara dengan narasumber tiga selaku Manajer SDM Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 10.30 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

Setelah penyajian data, tahap yang dilakukan oleh peneliti adalah analisis data. Peneliti melakukan analisis data menggunakan data yang diperoleh selama penelitian dengan teori yang relevan. Adapun analisis data diuraikan sebagai berikut.

1. Proses *Reward* dan *Punishment*

Reward mempengaruhi persepsi dan perilaku seseorang dalam berbagai cara. Persepsi mayoritas belum tentu menjadi landasan kebenaran yang mutlak untuk mengartikan *reward*. Probabilitas seseorang mengartikan *reward* berawal praktik, sehingga dapat dijadikan sebagai teori. Realitas yang dialami setiap orang menimbulkan perbedaan persepsi. Namun, perbedaan persepsi dalam mengartikan *reward* menjadi perihal yang lazim. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber empat berikut ini.

> "Nah perbedaannya kalau *reward* itu, eee sesuatu yang kita berikan kepada karyawan yang sifatnya tidak rutin dan di luar pemenuhan haknya. Jadi mungkin ada siklus, mungkin ada apa eee *time tablenya*, tetapi bukan sesuatu yang rutin dan pasti, gitu ya, itu adalah *reward*. Nah *reward* ini harusnya dikaitkan dengan kinerja, bukan dikaitkan dengan hak. Sedangkan kalau kompensasi, itu dikaitkan dengan hak dan kewajiban. Berprestasi atau tidak berprestasi, karena dia sudah bekerja, haknya harus diberikan. Jadi berhasil atau tidak berhasil eee pekerjaannya gitu ya, dia berprestasi atau tidak, itu dia taat atau tidak, kalau kompensasi itu harus diberikan karena berkaitan dengan hak. Sedangkan kalau benefit itu adalah kelengkapan-kelengkapan ya, yang sifatnya untuk mengamankan sesuatu yang sifatnya *hygienic*."[166]

Persepsi narasumber empat dalam mengartikan *reward* berbeda dengan teori umum. Pengertian *reward* kerapkali diartikan dengan permulaan kata

[166] Wawancara dengan narasumber empat selaku Direktur Pelaksana Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 13.00 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

"imbalan, penghargaan, maupun ganjaran". Artinya, pengertian *reward* menjadi sesuatu yang fleksibel, meskipun terkadang penerapannya diiringi dengan tantangan. Menurut Ivancevich dkk, *reward* adalah penghargaan yang diinginkan dan dipersepsikan oleh seseorang setelah melakukan pekerjaan yang baik.[167] Hal ini melandasi bahwa *reward* yang diterima oleh seseorang dianggap bervariasi. Beberapa orang menganggap pemberian gaji dan tunjangan adalah bagian dari *reward*. Karenanya, mereka dapat mengukur nominal berdasarkan gaji maupun tunjangan yang diperoleh rekan kerjanya.

Selain daripada *reward*, *punishment* juga mempengaruhi persepsi dan perilaku seseorang. *Punishment* diberikan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran terhadap peraturan. Pengertian umum tentang *punishment* adalah segala sesuatu yang diterima dan bersifat tidak menyenangkan bagi karyawan. Perbedaan pengertian *punishment* telah disampaikan oleh salah satu narasumber. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber empat berikut ini.

> "Jadi tidak ada *punishment* sebenarnya. *Punishment* itu tidak ada, kalau yang ada adalah *reinforcement*. *Punishment* hanya kita berikan jika itu pelanggaran yang sifatnya melanggar undang-undang ya. Jadi melanggar undang-undang tenaga kerja atau melanggar aturan undang-undang di tenaga kerja, baru kita berikan. Kalau *reinforcement* negatif, begitu perilaku yang kita harapkan tidak ada kita berikan intervensi. Nah itu yang ada di LMI terkait dengan bahasannya adalah potongan keterlambatan."[168]

Penerapan *punishment* berbeda dengan *reinforcement*. *Reinforcement* dibedakan menjadi dua, yaitu positif dan negatif. *Reinforcement* positif

[167] John M. Ivancevich dkk, 2007, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Jakarta, Erlangga, hal. 223.
[168] Wawancara dengan narasumber empat selaku Direktur Pelaksana Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 13.00 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

kerapkali dihubungkan dengan *reward*. Sebaliknya, *reinforcement* negatif kerapkali dihubungkan dengan *punishment*. Namun, terdapat perbedaan antara *reinforcement* negatif dengan *punishment*. Berikut ini merupakan penjelasan *reinforcement* (penguatan) negatif yang dikemukakan oleh Ivancevich dkk:

> "*Reinforcement* negatif merujuk pada suatu peningkatan dalam frekuensi dari suatu respons karena disebabkan oleh disingkirkannya stimulus yang tidak diinginkan. Sebagai contoh, memberikan usaha yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan mungkin akan mendatangkan *reinforcement* negatif karena tidak harus mendengarkan atasan yang "terus mengomel" (tidak dinginkan)."[169]

Reinforcement negatif hanya memperkuat dan meningkatkan perilaku karyawan. Pada kasus potong gaji yang disebabkan karena keterlambatan, narasumber empat menganggap sebagai *reinforcement* negatif. Sedangkan narasumber yang lain menganggap potong gaji merupakan bagian dari *punishment*. *Reinforcement* negatif diterapkan sebagai bentuk penipuan sosial untuk menghindari *punishment*. Sebagai contoh, bawahan yang mendapatkan *punishment* berupa potong gaji dapat digantikan dengan menerima tambahan pekerjaan yang diberikan oleh pemimpin.

Berbicara mengenai *reward* dan *punishment*, secara langsung memiliki keterkaitan dengan kepentingan karyawan dan Lembaga Manajemen Infaq. Pada dasarnya, *reward* dan *punishment* digunakan untuk melihat dampak dari kinerja karyawan bagi pertumbuhan dan perkembangan ke arah yang lebih baik. Dampak tersebut akan menghasilkan inovasi baru dalam penerapan *reward* dan *punishment* yang diberikan kepada karyawan.

---

[169] John M. Ivancevich dkk, 2007, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Jakarta, Erlangga, hal. 223.

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

Menurut Ivancevich dkk, metode dan waktu pendistribusian *reward* merupakan persoalan kritis yang dihadapi oleh manajer, seperti gaji, transfer, promosi, pujian, dan pengakuan. Manajer dapat membantu menciptakan iklim yang menghasilkan pekerjaan lebih menantang dan memuaskan. Kendati demikian, *reward* dianggap penting oleh karyawan karena memiliki dampak terhadap perilaku dan kinerja. [170] Sedangkan beberapa faktor yang berhubungan dengan pekerjaan dan menjadi pertimbangan sebagai *punishment* adalah kritik yang dilakukan oleh pemimpin atau diturunkannya jabatan. Apabila *punishment* digunakan secara efektif untuk menekan perilaku, maka dianggap sebagai metode kontroversial dalam memodifikasi perilaku organisasi. *Punishment* perlu digunakan setelah melalui pertimbangan cermat dan obyektif dari semua aspek yang relevan dengan situasi.[171]

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Ivancevich dkk, maka *reward* dan *punishment* diterapkan dengan metode dan waktu pemberian yang tepat. Pertimbangan tertentu dalam menerapkan *reward* dan *punishment* diharapkan berjalan secara efektif, sehingga menghasilkan dampak terhadap perilaku dan kinerja. Begitu pula, Lembaga Manajemen Infaq Surabaya memberikan *reward* dan *punishment* kepada karyawan melalui proses yang telah ditentukan. Berikut ini merupakan proses *reward* dan *punishment*, antara lain:

[170] John M. Ivancevich dkk, 2007, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Jakarta, Erlangga, hal. 215.
[171] John M. Ivancevich dkk, 2007, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, hal. 224.

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. Peraturan *Reward* dan *Punishment*

Penerapan *reward* dan *punishment* merujuk pada peraturan yang telah dibuat oleh Lembaga Manajemen Infaq. Orang-orang yang mempunyai wewenang dalam membuat peraturan adalah *Human Resource Development*, Direksi, dan Dewan Pengurus. Mekanisme saat membuat peraturan dilakukan berdasarkan proposisi. Begitu peraturan telah dibuat, manajerial segera mensosialisasikan. Namun, sosialisasi yang berkaitan dengan *reward* kurang menonjol, karena hanya sebatas peraturan. Dengan demikian, sosialisasi terkait peraturannya sesuai dengan kebutuhan dan terjadi secara spontan saat *reward* diberikan kepada karyawan. Sedangkan sosialisasi terkait peraturan *punishment* dilakukan melalui lisan maupun tulisan sebelum dikenakan kepada karyawan. Pertama, sosialisasi melalui lisan dilakukan saat rapat kerja tahunan. Rapat kerja tahunan dihadiri oleh banyak karyawan, termasuk Kepala Kantor Layanan. Kemudian, Kepala Kantor Layanan menyampaikan ke bawahannya, sehingga dapat diterima secara komprehensif. Kedua, sosialisasi melalui tulisan berupa dokumen yang belum dijadikan buku. Karyawan hanya diberikan dokumen dalam bentuk *soft file*. Apabila karyawan mempunyai keinginan untuk menjadikan buku, maka dapat dicetak sendiri. Menurut Soekanto dalam Siahaan, suatu organisasi menerapkan *punishment* karena menjadi

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

peraturan yang berfungsi untuk membentuk kedisplinan, tanggung jawab, dan menciptakan kepribadian yang baik kepada setiap anggota.[172]

b. Pembinaan dalam Menentukan *Reward* dan *Punishment*

Peran manajerial memberikan *reward* dan *punishment* tidak semata-mata meninggalkan perhatian. Manajerial memberikan pembinaan yang berhubungan dengan *reward* berdasarkan keberhasilan dalam memiliki dan menguasai kompetensi. Menurut Handoyo dalam Siahaan, *reward* sebagai bentuk apresiasi yang diberikan untuk mendapatkan tenaga kerja profesional sesuai dengan tuntutan jabatan, sehingga diperlukan suatu pembinaan yang berkeseimbangan, yaitu kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar dapat melaksanakan tugas secara efektif dan efisien.[173] Program pembinaan yang dilakukan oleh manajerial berupa *training* dan *development*. Pembinaan dapat dilakukan di dalam maupun di luar Lembaga Manajemen Infaq. Pembinaan dilakukan agar memudahkan karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber empat berikut ini.

> "Kalau yang kurang itu adalah *knowledge*, kita berikan *classroom training* ya, atau *assignment reading* atau *assignment learning*, gitu kan. Kalau yang berkurang eee *get*-nya, sifatnya lebih ke *skill*, maka kita berikan *assignment*. Jadi *project-project* tertentu untuk mengasah *skill* dia. Jadi dia *knowledge* sudah punya *cuman gak* bisa menyelesaikan, *gak* bisa *ngerjakan*. Nah itu, kita berikan eee *assignment*. Kemudian yang ketiga, kalau yang tidak sesuai ini

[172] Rumiris Siahaan, 2013, *Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Disiplin Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III Rambutan*, vol. 1, no. 01, hal. 22.
[173] Rumiris Siahaan, 2013, *Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Disiplin Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III Rambutan*, vol. 1, no. 01, hal. 20.

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

> lebih ke hal-hal yang sifatnya sikap kerja atau *attitude*, nah ini kita *coaching* bahkan kita *counseling*. Ada juga dari *skill* dan *knowledge* yang juga nanti beberapa hal memang bisa kita carikan *coach*-nya. Itu sifatnya lebih *coaching*, jadi misalnya kayak *leadership*. *Leadership* itu *gak* akan selesai dengan *classroom training*. Itu harus ada *coaching*, harus ada penugasan. Jadi kalau *udah* keliatan seseorang yang levelnya ada di *leader* siapapun yang punya bawahan eee terlihat sulit mengendalikan bawahannya atau mengendalikan produktivitas bawahannya, itu segera kita informasikan ke manajemen.[174]

Pembinaan dilakukan sesuai dengan susunan katalog dan matriks kompetensi. Hal ini terjadi dengan menyesuaikan kebutuhan, sehingga menghasilkan metode pembinaan yang berbeda-beda. Apabila karyawan dirasakan kurang dari segi *knowledge* dan *skill*, serta tidak sesuai dengan *attitude* yang diharapkan, maka akan diberikan pembinaan lebih lanjut. Tujuannya adalah memudahkan karyawan dalam menjalankan pekerjaan dan bersikap baik kepada sesama. Namun, probabilitas dapat terjadi penyimpangan dari karyawan meskipun telah mendapatkan pembinaan. Esensi dalam menanggapinya dikembalikan lagi kepada pribadi karyawan. Karyawan akan mendapatkan *punishment* jika berlawanan dengan maksud dari pembinaan. Sebagai contoh, karyawan mendapatkan bentuk *punishment* berupa teguran lisan saat mengalami kekurangan dari segi *attitude*. Pemberian teguran lisan secara sederhana berupa bisikan agar berdo'a sebelum melakukan pekerjaan. Karenanya *attitude* merupakan bagian dari pembinaan kompetensi.

[174] Wawancara dengan narasumber empat selaku Direktur Pelaksana Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 13.00 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

c. Waktu Pemberian *Reward* dan *Punishment*

Reward dan *punishment* secara keseluruhan dapat menimbulkan motivasi bagi karyawan dalam meningkatkan prestasi dan produktivitas. Persoalan *reward* dan *punishment* juga berpengaruh terhadap moral dan disiplin kerja. Oleh karena itu, Lembaga Manajemen Infaq memperhatikan *reward* dan *punishment* yang seimbang dengan beban kerja karyawan. Waktu pemberian *reward* dan *punishment* terjadi secara fleksibel. Pada rutinitas kerja, dengan sendirinya karyawan telah mendapatkan *reward*, meskipun tidak harus berupa nominal. *Reward* yang diterima oleh karyawan cukup bervariasi, sehingga waktu pemberiannya tidak dapat terjadi secara bersamaan. Artinya, waktu pemberian *reward* disesuaikan dengan situasi dan tanggapan terhadap tuntutan kerja. Sedangkan waktu pemberian *punishment* dilakukan berdasarkan sistem. Hal ini dapat ditinjau dari konsistensi tingkat pelanggaran karyawan. Probabilitas karyawan dikenakan *punishment* ringan dapat berubah menjadi lebih berat jika tidak mengalami perbaikan. Begitu pula, perubahan dalam mempersingkat pemberian *punishment* dapat terjadi sewaktu-waktu. Sebagai contoh, setelah karyawan mendapatkan teguran lisan dari pemimpinnya, maka akan diberikan kesempatan dalam jangka waktu tiga sampai enam bulan agar tidak melakukan pelanggaran lagi. Kesempatan tersebut dilakukan dengan percobaan selama satu bulan. Namun, jika tidak terdapat perubahan sama sekali, maka pemberian surat peringatan dapat dipercepat.

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

d. Dampak *Reward* dan *Punishment*

Penerapan *reward* mempunyai peran begitu besar bagi karyawan. Menurut Ivancevich dkk, tujuan *reward* adalah menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi, mempertahankan karyawan agar konsisten untuk bekerja, dan memotivasi untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.[175] Setiap karyawan mendapatkan *reward* searah dengan yang diperbuat. Pemberian *reward* menghasilkan dampak positif yang dirasakan oleh karyawan. Dampak pemberian *reward* dapat memicu semangat kerja, serta menimbulkan kepuasan dan kenyamanan. Memicu semangat kerja yang dimaksud oleh karyawan berkaitan dengan motivasi untuk bekerja lebih baik. Begitu pula, pemberian *reward* menimbulkan kepuasan yang dapat membahagiakan karyawan. Sekecil apapun *reward* yang diberikan kepada karyawan mempunyai nilai berharga, seperti ucapan terima kasih. Dengan demikian, pemberian *reward* membuat karyawan merasa nyaman saat bekerja.

Penerapan *reward* tidak sejalan dengan *punishment*, tetapi keduanya saling mengisi di Lembaga Manajemen Infaq. *Punishment* diberikan kepada karyawan dengan memperhatikan berbagai aspek, sehingga dapat menghindari terjadinya kesalahan, terutama dalam bersikap kepada karyawan. Ekpektasi manajerial dalam pemberian *punishment* bertujuan agar menimbulkan hasil yang nyata sesuai dengan rencana. Pemberian *punishment* diharapkan agar karyawan menjadi profesional

[175] John M. Ivancevich dkk, 2007, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, hal. 226.

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

dalam bekerja berdasarkan visi dan misi Lembaga Manajemen Infaq, yaitu memberikan layanan yang prima. Realitas pemberian *punishment* terkadang tidak sinkron dengan ekpektasi manajerial. Kendati demikian, pemberian *punishment* menimbulkan dampak positif maupun negatif bagi karyawan.

Dampak positif dari *punishment* dapat memotivasi karyawan untuk disiplin. Sedangkan dampak negatif dari *punishment* membuat karyawan tidak semangat bekerja. Hal ini selaras dengan argumentasi kontra penggunaan *punishment*. Pertama, penggunaan *punishment* setidaknya untuk mengurangi terjadinya perilaku yang tidak dikehendaki. Kedua, diasumsikan oleh penyanggah bahwa penggunaan *punishment* akan menimbulkan dampak yang tidak diharapkan. Ketiga, dampak *punishment* hanya bersifat sementara.[176] Pemberian *punishment* terkadang berhasil dalam mengubah perilaku yang negatif. Apabila pemberian *punishment* tidak berhasil, maka manajerial menggunakan alternatif lain. Kecenderungan motivasi atas pemberian *punishment* terlihat berbeda jika dibandingkan dengan *reward*. Artinya, mayoritas karyawan lebih senang mendapatkan *reward* daripada *punishment*.

2. Bentuk-bentuk *Reward* dan *Punishment*

Reward dan *punishment* menjadi metode terbaik dalam mengatur karyawan yang baik dan buruk. Bentuk dan kriteria pemberian *reward* di berbagai perusahaan berbeda-beda. Pengaturannya tergantung pada situasi dan

[176] Suwarto, FX, 2010, *Perilaku Keorganisasian*, hal. 144.

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

kondisi. Bentuk-bentuk *reward* yang terdapat di Lembaga Manajemen Infaq terbagi menjadi dua kategori, yaitu finansial dan nonfinansial. Menurut Ivancevich dkk, *reward* finansial meliputi gaji dan upah, serta tunjangan.[177] Lembaga Manajemen Infaq memberikan uang untuk menggaji karyawan. Penggunaan uang untuk menggaji karyawan tidak akan mempengaruhi motivasi jika sesuatu yang dianggap pantas berlawanan dengan keadilan. Uang dianggap sebagai *reward* karena layak untuk diperjuangkan. Apabila karyawan mempunyai keinginan untuk mendapatkan kenaikan pemberian uang, maka diupayakan bekerja lebih baik daripada sebelumnya. Penentuan *reward* berupa uang ditinjau dari kriteria jabatan. Kriteria jabatan menghasilkan perbedaan jumlah nominal uang yang diperoleh karyawan. Uang yang diberikan kepada karyawan sebagai gaji sifatnya pembayaran langsung. Selain itu, karyawan juga mendapatkan uang yang sifat pembayarannya tidak langsung, yaitu tunjangan. Berbagai macam tunjangan telah diberikan kepada karyawan, seperti tunjangan jabatan, pernikahan, dan kesehatan. Tunjangan diberikan oleh Lembaga Manajemen Infaq sebagai kebutuhan karyawan untuk memperlancar proses pekerjaan. Penentuan *reward* berupa tunjangan ditinjau dari kriteria penuntasan pekerjaan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber empat berikut ini.

> "Itu adalah fasilitas untuk dia bisa menuntaskan pekerjaannya. BPJS kesehatan, itu adalah fasilitas untuk dia bisa mengobatkan dirinya. Kalau *nggak* dengan BPJS, maka perusahaan wajib memenuhi fasilitas lainnya."[178]

---

[177] John M. Ivancevich dkk, 2007, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, hal. 228.
[178] Wawancara dengan narasumber empat selaku Direktur Pelaksana Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 13.00 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

Penuntasan pekerjaan merupakan hal yang penting untuk keberlangsungan Lembaga Manajemen Infaq. Karyawan merasa lebih diperhatikan dengan adanya pemberian tunjangan. Sebagai contoh terkait salah satu tunjangan, yaitu masalah kesehatan. Apabila karyawan mengalami sakit, secara tidak langsung dapat mengganggu aktivitas pekerjaan. Risiko terberat saat karyawan mengalami sakit adalah pekerjaan yang semula mungkin diharapkan berjalan secara efektif dan efisien dapat menimbulkan penurunan pencapaian yang telah ditargetkan. Dengan demikian, berbagai macam tunjangan yang diberikan kepada karyawan memiliki manfaat masing-masing sesuai dengan kebutuhan.

Selain finansial, Lembaga Manajemen Infaq memberikan bentuk *reward* nonfinansial kepada karyawan. Bentuk *reward* nonfinansial meliputi penghargaan interpersonal, promosi, serta kebebasan memilih penugasan kerja. Pertama, bentuk *reward* nonfinansial berupa penghargaan interpersonal. Manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status, serta pengakuan dan perhatian sosial. Status adalah penghargaan yang diberikan oleh manajer dengan menugaskan seseorang pada pekerjaan yang berwibawa. [179] Karyawan mendapatkan penugasan pekerjaan diiringi dengan pemberian fasilitas yang disesuaikan dengan jabatan. Fasilitas di lingkungan kerja identik dengan ruangan. Ruangan kerja berisi peralatan dan perlengkapan kantor untuk menunjang pekerjaan. Peralatan kantor yang dominan mengisi ruangan kerja adalah meja, kursi,

[179] John M. Ivancevich dkk, 2007, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, hal. 229.

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

printer, komputer, *box file*, dan *air conditioner*. Sedangkan perlengkapan kantor yang dominan mengisi ruangan kerja adalah kertas, pulpen, kalender, pensil, penghapus, staples, dan amplop.[180] Penentuan *reward* berupa status ditinjau dari kriteria penilaian kompetensi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber tiga berikut ini.

> "Kita kan sudah ada penilaian kompetensi tahunan, gitu kan ya. Kita melakukan berdasarkan data itu eee tahun ini kan metodenya wawancara langsung ke karyawan. Jadi kita tahu bagaimana eee ketika kita memberikan pertanyaan dan responsnya seperti apa. Tidak hanya karyawan, kita juga ada *view* dari atasan dan rekan kelompoknya."[181]

Penilaian kompetensi dilakukan untuk mengetahui tolok ukur pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki karyawan. Penilaian kompetensi dilakukan berdasarkan penggalian data dengan metode wawancara. Metode wawancara meliputi beberapa langkah yang telah ditentukan, yaitu wawancara langsung dengan karyawan yang bersangkutan, wawancara dengan pemimpinnya, dan wawancara rekan kerjanya. Metode wawancara dapat menghasilkan penilaian yang efektif dalam rangka memberikan status pekerjaan kepada karyawan. Penghargaan interpersonal selanjutnya berupa pengakuan dan perhatian sosial. Pengakuan dan perhatian sosial bersifat formal dan informal. Pendekatan formal mengaksentuasikan pada pengakuan. Kebijakan Lembaga Manajemen Infaq dalam mengakui karyawan berwujud dengan memberikan seragam. Hal ini mempengaruhi respons positif dari karyawan. Karyawan merasa dirinya bagian daripada

[180] Observasi di Lembaga Manajemen Infaq pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 08.30 WIB.
[181] Wawancara dengan narasumber tiga selaku Manajer SDM Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 10.30 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

Lembaga Manajemen Infaq. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber tiga berikut ini.

> "*Trend*-nya kan sekarang lebih ke orang kerja itu *biar* enaknya seperti apa sih, kita juga menyesuaikan. Karena karyawan tidak hanya generasi *x* ya, mereka yang lahir di tahun 80-an sudah mulai banyak kita *rekrut*. Itu kan yang mungkin dari selera sebagian juga berbeda dari yang lama."[182]

Penentuan *reward* berupa pendekatan formal ditinjau dari kriteria penyesuaian kerja. Namun, perbedaan selera dari para karyawan membuat Lembaga Manajemen Infaq terus berpikir untuk mencari solusi. Kemudian, solusi yang tercipta adalah membebaskan karyawan dalam menggunakan pakaian kerja untuk sementara waktu. Kebebasan menggunakan pakaian kerja tidak lepas dari unsur kesopanan.

Sedangkan pendekatan informal merupakan pemberian sejumlah perhatian sosial yang dapat menjadi kekuatan bagi kebanyakan orang. Perhatian sosial berupa tepukan di bahu atau pujian dengan kata-kata yang tulus. Pengakuan informal cenderung berpengaruh besar terhadap manajemen perilaku jika dibandingkan dengan pengakuan formal. Seiring berjalannya waktu, program pengakuan formal dapat berubah menjadi sesuatu yang palsu, tidak berdasarkan yang menerima, dan mengikuti norma kelompok atau budaya.[183] Penentuan *reward* berupa pendekatan informal ditinjau dari kriteria tuntutan Lembaga Manajemen Infaq dan prestasi. Tuntutan Lembaga Manajemen Infaq kepada karyawan adalah mengupayakan untuk memiliki karakter-karakter yang baik. Mengingat karakter-karakter yang baik tertuju

[182] Wawancara dengan narasumber tiga selaku Manajer SDM Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 10.30 WIB.
[183] Fred Luthans, 2006, *Perilaku Organisasi*, hal. 609.

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

pada komunikasi dan sikap. Bahkan dengan sendirinya tuntutan tersebut telah menjadi budaya. Pola pikir karyawan menjadi terbuka dengan menganggap bahwa meskipun perhatian sosial terkesan sederhana, tetapi manfaatnya luar biasa. Di sisi lain, Lembaga Manajemen Infaq memberikan pendekatan informal berdasarkan prestasi. Apabila terdapat karyawan yang berprestasi, maka karyawan yang lain juga mendapatkan keuntungan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber empat.

> Jadi misalnya kemarin kita keluarkan anggaran untuk bikin *gathering*. Nah, itu *reward* karena berhasil mengelola penghimpunan hewan qurban dan profit. Kalau *gak* profit *gak* ada *gathering* gitu, *gak* ada rekreasi. Itu *reward* gitu, karena di rencana anggaran tahunan gak ada tuh *gathering*, hehehe."[184]

Pendekatan informal berdasarkan prestasi dilakukan sesuai kondisional. Acara yang diselenggarakan berupa pertemuan untuk makan bersama maupun rekreasi. Dengan demikian, perhatian sosial dapat dirasakan secara kolektif oleh karyawan.

Kedua, bentuk *reward* nonfinansial berupa promosi. Promosi diberikan kepada karyawan sesuai dengan kebutuhan Lembaga Manajemen Infaq. Pemberian promosi sekaligus menjadi tantangan bagi karyawan. Karenanya, karyawan yang mendapatkan promosi akan dipindah penugasan kerja ke lokasi lain. Hal ini terkadang pemberian promosi menimbulkan hambatan. Penentuan *reward* berupa promosi ditinjau dari kriteria prestasi, komitmen, dan penilaian kompetensi. Kriteria penilaian kompetensi seperti yang terjadi pada *reward* status. Begitu pula, terdapat metode yang wawancara yang

[184] Wawancara dengan narasumber empat selaku Direktur Pelaksana Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 13.00 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

digunakan untuk mencari data. Perbedaan terlihat dari kriteria prestasi dan komitmen. Prestasi dapat diukur dari pencapaian lebih tinggi dari bulan-bulan sebelumnya. Sedangkan komitmen dapat ditentukan berdasarkan penilaian atas respons pribadi karyawan yang mendapatkan promosi.

Ketiga, bentuk *reward* nonfinansial berupa kebebasan alam memilih penugasan kerja. Lembaga Manajemen memberikan kebebasan kepada karyawan dalam memilih penugasan kerja yang telah tercantum dalam peraturan. Penentuan *reward* berupa kebebasan dalam memilih penugasan kerja ditinjau dari kriteria senioritas dan masa kerja. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber empat berikut ini.

> "Kita ada beberapa karyawan yang memang kayak *longtime assessment* gitu ya. Dia sudah kerja di sini katakanlah lebih dari sepuluh tahun, lebih dari dua puluh tahun, itu dia berhak memilih posisi atau lokasi kerja yang diinginkan. Jadi *exit plan* dari masa nanti gitu kan misalnya. Ya bukan hanya berdasarkan senioritas tapi juga masa kerja. Nah itu kita tawarkan gitu, kita tawarkan eee sesuai dengan *track record* dan portofolionya, eee ada posisi ini-ini, silahkan pilih."[185]

Kriteria senioritas dan masa kerja menjadi hal yang melekat. Apabila karyawan telah bekerja lebih dari sepuluh, maka akan diberikan kebebasan dalam memilih penugasan kerja. Begitu pula, kebebasan dalam memilih penugasan kerja disesuaikan dengan *track record* dan portofolio karyawan. Senioritas merupakan rentang waktu yang dijadikan kriteria utama dalam menentukan alokasi *reward*. Gambaran terhebat senioritas tidak mutlak terhadap kriteria-kriteria lain, tetapi mudah ditentukan. Senioritas

[185] Wawancara dengan narasumber empat selaku Direktur Pelaksana Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 2017, pukul 13.00 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

menunjukkan penilaian yang mudah sebagai pengganti kinerja.[186] Bentuk-bentuk *reward* yang terbagi menjadi kategori finansial dan nonfinansial tidak semuanya bersifat konstan. Namun, terdapat juga bentuk-bentuk *reward* yang bersifat konstan, seperti uang berupa gaji, tunjangan, serta pengakuan dan perhatian sosial dengan kriteria tuntutan Lembaga Manajemen Infaq.

Pemberian bentuk-bentuk *reward* merupakan sesuatu yang diinginkan oleh para karyawan. Lain halnya dengan penerimaan bentuk-bentuk *punishment*, tidak menutup kemungkinan karyawan menganggapnya sebagai sesuatu yang tidak menyenangkan. De Coninck dalam Ivancevich dkk mendefinisikan *punishment* sebagai tindakan yang menyajikan konsekuensi tidak dikehendaki dari hasil dilakukannya perilaku tertentu. Adanya *punishment* membuat manajerial memikirkan strategi untuk mengatasinya.[187] Begitu pula, manajerial di Lembaga Manajemen Infaq membuat strategi dalam memberikan bentuk-bentuk *punishment* kepada karyawan yang melakukan pelanggaran. Bentuk-bentuk *punishment* terbagi menjadi empat, yaitu teguran lisan, surat peringatan dan pemutusan hubungan kerja, mutasi dan penurunan jabatan, serta potong gaji.

Pertama, bentuk *punishment* berupa teguran lisan. Teguran lisan dilakukan berdasarkan pertimbangan dari pihak manajerial. Kemudian, pengesahan teguran lisan dicantumkan ke dalam peraturan. Teguran lisan diberikan kepada karyawan sampai tiga kali. Penentuan *punishment* berupa teguran lisan disebabkan karena terlambat waktu kerja. Manajerial

[186] Stephen P. Robbins, 2002, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, hal. 274.
[187] John M. Ivancevich dkk, 2007, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, hal. 224.

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

memprioritaskan kedisiplinan agar standar waktu kerja berjalan secara efektif. Keterlambatan waktu kerja dapat ditoleransi dengan perihal sakit. Artinya, perihal sakit dianggap sebagai kondisi darurat, baik yang dialami pribadi maupun keluarga karyawan. Tentunya Lembaga Manajemen Infaq juga melihat dari sisi sosial.

Kedua, bentuk *punishment* berupa surat peringatan dan pemutusan hubungan kerja. Surat peringatan diberikan kepada karyawan yang kesempatannya telah habis dalam menerima teguran lisan. Surat peringatan diberikan sampai tiga kali, seperti teguran lisan. Penentuan *punishment* berupa surat peringatan disebabkan karena terlambat waktu kerja. Apabila karyawan konsisten terlambat waktu kerja hingga batas kesempatan surat peringatan berakhir, maka risikonya adalah pemutusan hubungan kerja. Selain terlambat waktu kerja yang dilakukan secara konsisten, penentuan *punishment* berupa pemutusan hubungan kerja disebabkan karena ketidakjujuran. Sebagaimana yang dikemukakan oleh narasumber berikut ini.

> "Eee misalkan kalau ada … bagian perhimpunan pengambilan dana zakat. Itu eee ada yang mungkin tidak jujur dalam pengambilan. Bagi kita itu adalah yang sangat berat. Itu tidak ada surat peringatan biasanya, langsung pemecatan. Tidak ada toleransi karena ketidakjujuran. Misalkan hasil donasinya seratus ribu rupiah, tetapi diserahkan ke *drop point* kantor cuma lima puluh ribu rupiah, gitu ya. Walaupun cuma sekali tetap tidak ada toleransi, seperti itu. Kalau ada kasus pelanggaran berat seperti ada ketidakjujuran, itu biasanya bisa langsung. Pada saat tahu sudah ada buktinya langsung kita panggil, yang dulu pernah saya lakukan seperti itu."[188]

[188] Wawancara dengan narasumber satu selaku Kepala Kantor Perwakilan Jatim Lembaga Manajemen Infaq, pada tanggal 03 Juni 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

Sebagai contoh kasus ketidakjujuran terjadi pada penghimpunan dana. Pada penghimpunan dana, karyawan yang tidak jujur akan dikenakan pemutusan hubungan kerja karena dianggap sebagai pelanggaran berat. Ketidakjujuran dalam penghimpunan dana menjadi motif pencurian, sehingga domainnya adalah kriminalitas. Penanganan kasus ketidakjujuran diproses secara tegas dan berlangsung saat bukti-bukti telah ditemukan. Pemberantasan ketidakjujuran dari karyawan bertujuan agar tidak merugikan semua pihak.

Ketiga, bentuk *punishment* berupa mutasi dan penurunan jabatan. Mutasi berarti memindahkan penugasan kerja kepada karyawan. Penentuan *punishment* berupa mutasi disebabkan karena tidak berkembang dalam prestasi. Karyawan yang tidak berkembang dalam prestasi akan dipindah penugasan kerja ke cabang Lembaga Manajemen Infaq. Mutasi menjadi hal yang dirasakan berat bagi karyawan karena berlawanan dengan keinginan. Berdasarkan hasil studi menunjukkan bahwa *punishment* diterapkan kepada karyawan karena prestasi buruk akan menyebabkan peningkatan kinerja, meskipun tanpa mendapatkan dampak penting atas kepuasan. Namun, *punishment* yang dirasakan oleh karyawan sebagai tindakan arbitrer dan sesuka hati akan menyebabkan penyusutan kepuasan dan kinerja.[189] Lain halnya dengan mutasi, penentuan *punishment* berupa penurunan jabatan disebabkan karena mengacaukan pekerjaan. Mengacaukan pekerjaan yang dimaksud adalah karyawan mengerjakan tugas tidak efektif dan efisien.

[189] J. Winardi, 2001, *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, hal. 152-153.

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

Artinya, pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tidak benar dan tidak sesuai dengan *deadline*, sehingga dapat menghambat pencapaian yang ditetapkan.

Keempat, bentuk *punishment* berupa potong gaji atau pengurangan jumlah pendapatan. Penentuan *punishment* berupa potong gaji disebabkan karena terlambat waktu kerja dan tidak masuk kerja tanpa alasan. Kasus terlambat waktu kerja dihitung berdasarkan tingkat waktu per lima belas menit. Perhitungan antara lima belas menit pertama dengan lima belas menit berikutnya mengalami perbedaan. Selain itu, potong gaji yang disebabkan karena waktu terlambat kerja diberikan kepada karyawan sesuai tingkat jabatan. Sedangkan kasus tidak masuk kerja tanpa alasan disesuaikan dengan jumlah per hari. Hitungan rata-rata masuk kerja di Lembaga Manajemen Infaq adalah dua puluh hari dalam satu bulan.

Bentuk-bentuk *punishment* tidak semuanya bersifat konstan. Probabilitas dapat terjadi perubahan sewaktu-waktu dalam pemberian bentuk-bentuk *punishment*. Perubahan bentuk-bentuk *punishment* yang telah ditetapkan berdasarkan dari hasil evaluasi. Apabila bentuk-bentuk *punishment* yang telah ditetapkan tidak efektif, maka Lembaga Manajemen Infaq mencari alternatif lain. *Punishment* kerapkali hanya menekan perilaku karyawan yang tidak dikehendaki dalam jangka waktu pendek, bukan berarti ditiadakan sama sekali. *Punishment* dilakukan secara konstan dalam jangka waktu panjang agar perilaku yang tidak dikehendaki dapat ditekan.

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