BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

1. Sekilas Tentang Lembaga Amil Zakat Dompet Amanah Umat

Lembaga Amil Zakat Dompet Amanah Umat (LAZDAU) merupakan lembaga Filanteropi yang konsen dalam pemberdayaan dan peningkatan kualitas SDM yatim dhu'afa melalui dana sosial, ZISWAF (zakat, infaq sedekah, dan wakaf) dengan jargon yang senantiasa di dengungkan "Empati Kualitas Sumber Daya Manusia". Lembaga sosial ini memfokuskan pada penghimpunan dan pengelolaan dana sosial meliputi dana Zakat, Infaq, Shodaqoh dan Wakaf dari perorangan, kelompok ataupun perusahaan/lembaga umat Islam yang dalam halpenyaluran secara lebih professional. Secara legalitas, lembaga ini tercatat dihadapan notaris HR. Sumarsono dengan akte pendirian No. 01 tahun 2010. Legalitas ini digunakan untuk melakukan ekspansi semakin kuat dengan mendapat surat keputusan dari Menkunham dengan nomor AHU.4866.AH.01.04 Tahun 2010 serta mempunyai NPWP dengan nomor 02.210.865.8-643.000 atas nama Yayasan Dompet Amanah Umat.[72]

Dengan adanya UU RI No. 23 tahun 2011 dan peraturan pemerintah RI No. 14 tahun 2014 tentang pengelolaan zakat, hal ini mendorong

[72]Hasil Sumber Data Arsip Legalitas Lembaga *LAZ Dompet Amanah Umat*.Jum'at, 10 Februari 2017

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

semua lembaga amil zakat untuk mendapatkan izin sebagai LAZ, maka dengan persetujuan dari berbagai pihak YDAU mengajukan izin ke BAZNAS. Pada awal januari 2017, yayasan Dompet Amanah Umat sudah memperoleh SK dari Kemenag RI No. 520 tahun 2017 sebagai lembaga amil zakat daerah Sidoarjo. Besar harapan dari yayasan dengan keluarnya izin LAZ dapat lebih memberikan manfaat yang lebih luas untuk mewujudkan visi misi lembaga sebagai lembaga peningkatan kualitas SDM umat Islam yang terdepan dan terpercaya.[73] Selain memperoleh legalitas secara resmi dari Kemenag untuk pengelolaan zakat, Yayasan Dompet Amanah Umat juga memiliki legalitas Badan Wakaf Indonesia dengan nomor pendaftaran 3.3.00169 atas nama Nazhir Wakaf Uang Yayasan Dompet Amanah Umat.[74]

Selain menjadi lembaga sosial yang menangani yatim dan Dhuafa, lembaga ini juga memiliki unit usaha Aqiqah Istiqomah yang melayani jasa Aqiqah dan Catering. Dari hasil survey tim Aqiqah, Istiqomah sangat diminati para konsumen khususnya diwilayah Sidoarjo dan Surabaya dengan hasil survey yang menyatakan pemesanan aqiqah karena rekomendasi konsumen lama.[75]Tidak hanya sekedar memesan aqiqah saja, tetapi juga beramal karena sebagian dari hasil usaha tersebut disalurkan ke binaan yatim dan dhuafa.

[73]*Majalah Istiqomah*, LAZ Dompet Amanah Umat, Edisi Januari 2017
[74]Hasil Sumber Data Arsip Legalitas Lembaga LAZ Dompet Amanah Umat.Senin 13 Februari 2017
[75]*Majalah Istiqomah*, Data Survey Dipublikasikan Setiap Bulannya, Edisi Maret 2017

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

2. Sejarah Berdirinya LAZ Dompet Amanah Umat

Panti Asuhan Istiqomah sejak tahun 2001 yang menjadi cikal bakal rintisan sebagai lembaga dakwah Islam yang dilatarbelakangi atas rasa empati terhadap anak-anak yang putus sekolah sekaligus membentengi aqidah yatim, piatu, dan dhuafa. Panti Asuhan Istiqomah ini awalnya bertempat di perumahan Griya Kartika No. 30-31 Sedati yang pada saat itu masih ditempatkan di rumah Bapak H. Agus Sumartono.Panti Asuhan Istiqomah pada saat itu memiliki binaan sekitar kurang lebih 20-30 anak asuh.Jumlah anak asuh yang banyak menjadikan tempat tersebut tidak cukup untuk menampung jumlah anak asuh yang sebanyak itu.Akhirnya, Panti Asuhan istiqomah berpindah tempat yang tidak jauh dari lokasi sebelumnya, yaitu di Jalan raya Buncitan RT 05.Meskipun masih status rumah kontrak, tetapi setidaknya bisa menampung para anak asuh keseluruhan.

Pada tahun 2003, secara resmi sesuai badan hukum dan terdaftar di Dinas Sosial Sidoarjo dibentuklah lembaga yang menaungi Panti Asuhan Istiqomah yang diberi nama Yayasan Dompet Amanah Umat (YDAU). Perkembangan Panti Asuhan yang sudah berusia 15 tahun telah memberikan kesan mendalam untuk perbaikan-perbaikan secara signifikan.Selain itu, Dompet Amanah Umat juga memberikan bantuan kepada anak-anak yang putus sekolah karena harus mencari nafkah untuk memenuhi kebutuhannya.Yayasan yang bergerak di bidang sosial dan

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

dakwah ini, bertekad untuk menjadi lembaga milik umat yang mandiri. Dengan kata lain, Yayasan Dompet Amanah Umat adalah lembaga yang mengelola dana amanah dari umat yang diperuntukkan untuk kegiatan sosial. Upaya lembaga dalam menindaklanjuti untuk binaan purna asuh, maka dibentuklah unit usaha Aqiqah sebagai upaya penciptaan lapangan kerja baru bagi yatim dan dhuafa.Semakin berkembangnya waktu, atas segala usaha dan karunia yang diberikan Allah Swt unit usaha Aqiqah Istiqomah terus berkembang hingga saat ini.Semakin besarnya perhatian dan partisipasi masyarakat terhadap anak aytim, piatu dan dhuafa binaan PA Istiqomah, maka tahun 2012 dibentuklah program Rumah Amal Istiqomah sebagai program penghimpunan donasi sehingga diharapkan bisa memberikan manfaat lebih banyak dan lebih luas.

Kemudian pada tahun 2016, Yayasan Dompet Amanah Umat mengajukan rekomendasi ke BAZNAS untuk dapat memperoleh izin sebagai Lembaga Amil Zakat. Ketika itu, dalam satu daerah dada dua yayasan yang mengajukan rekomendasi, setelah mengikuti alur dalam seleksi Dompet Amanah Umat yang dipilih oleh BAZNAS sebagai lembaga amil zakat tingkat kabupaten. Berawal dari nama Yayasan Dompet Amanah Umat menjadi LAZ Daerah Dompet Amanah Umat. Perjalanan yang panjang dengan penuh tantangan dan perubahan, menjadikan DAU semakin mengedepankan amanah dan professionalism dalam mengelola bidang zakat dan dana sosial lainnya.

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. Letak Geografis LAZ Dompet Amanah Umat

Lokasi Lembaga Amil Zakat Dompet Amanah Umat (LAZDAU) beralamatkan di Jalan raya Buncitan No. 01 sedati. Dalam hal ini, peneliti akan menjelaskan dengan detail lokasi penelitian ini. Sesuai data yang telah diketahui, bahwa Yayasan Dompet Amanah Umat (DAU) terletak di desa Pepe, Kecamatan sedati, Kabupaten Sidoarjo[76]. Adapun batas wilayah disekitar lokasi penelitian ini adalah sebagai berikut :[77]

1. Sebelah utara : Komplek Perum TNI AL Juanda
2. Sebelah selatan : Perumahan Candramas, Desa Pepe
3. Sebelah barat : Desa pulungan
4. Sebelah timur : Desa Buncitan

Adapun tata letak Yayasan Dompet Amanah Umat terdiri dari tiga lantai. Lantai pertama difungsikan sebagai kantor pelayanan ZISWAF dan administratif, lantai kedua terdapat mushola, ruang rapat serta tempat makan karyawan, sedangkan lantai tiga merupakan PA Istiqomah. Berikut hasil dokumentasi tata letak Yayasan Dompet Amanah Umat :

[76]Sesuai Data Arsip ***Surat Domisili***LAZ Dompet Amanah Umat, Tanggal 18 Mei 2010
[77]Hasil Observasi Pada Rabu, 01 Maret 2017. Pukul 10.30

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 Gedung LAZDAU 1.0

4. Visi Misi Lembaga Amil Zakat Dompet Amanah Umat

Lembaga Amil Zakat Dompet Amanah Umat memiliki visi dan misi yang dijadikan sebagai acuan dalam mencapai tujuan strategi lembaga. Adapun visi dan misi yayasan sebagai berikut :[78]

> "Visi LAZ Dompet Amanah Umat yaitu Menjadi lembaga peningkatan kualitas sumber daya manusia yang terdepan dan terpercaya dalam memberdayakan yatim, piatu dan mustahik."
>
> "Misi LAZ Dompet Amanah Umat yaitu Memberdayakan yatim, piatu dan dhuafa melalui program dakwah, pendidikan, ekonomi, kesehatan dan lingkungan; Meningkatkan kredibilitas lembaga melalui perbaikan kualitas manajemen dan pertanggungjawaban yang amanah secara transparan; Menajdi mitra pemerintah dalam meningkatkan mutu SDM umat Islam. "

[78]Sumber Dari Website Lembaga ***www.lazdau.org***Diakses Pada Tanggal 01 Maret 2017

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

Selain itu, LAZ Dompet Amanah Umat merupakan lembaga sosial yang tentu saja mempunyai landasan kelembagaan yang menjadi pedoman yang mendasari terbentuknya lembaga ini. Jadi, landasan ini berfungsi sebagai pengarah dalam setiap kegiatan atau perencanaan yang akan lembaga lakukan, sehingga fokus kelembagaan tidak menyimpang dari visi dan misi. Landasan Yayasan Dompet Amanah Umat mengacu pada surah Muhammad ayat 7 yang berbunyi :[79]

يَاَيُّهَاالَّذِيْنَ اٰمَنُوْٓا اِنْ تَنْصُرُوا اللّٰهَ يَنْصُرْكُمْ
وَيُثَبِّتْ اَقْدَامَكُمْ (محمد : ٧)

Artinya : "*Hai orang-orang yang beriman, jika kamu menolong (agama) Allah, niscaya Dia akan menolongmu dan meneguhkan kedu-dukanmu.*"

5. Program-program LAZ Dompet Amanah Umat

Lembaga Amil Zakat Dompet Amanah Umat (LAZDAU) sebagai lembaga yang mengelola dana amanah dari umat yang diperuntukkan untuk kegiatan sosial tentu saja didukung oleh program-program yang berhubungan dengan sosial dakwah. Program ini diharapkan dapat membantu para yatim, piatu dan dhuafa dalam meringankan beban ekonomi keluarganya.Adapun program yang diusung dibagi menjadi 2

[79]Sumber Data Arsip Buku Profile LAZ Dompet Amanah Umat

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

(dua) bagian, yaitu program pemberdayaan dan pendayagunaan, program penyaluran serta program kerjasama dan sinergi.[80]

1. PROGRAM PEMBERDAYAAN

1.1. PROGRAM PASTI PLUS

Program pelatihan, pembekalan *life skill* dan *entrepreneurship* khusus bagi santri Asrama PA.Istiqomah

1.2. KOMBES PLUS

Bentuk kepedulian kepada Tukang Becak , Usia < dari 55 th, dan berpenghasilan diatas minimal dengan pemberian pelatihan wirausaha dan bimbingan Spiritual Agama Islam

1.3. PROGRAM SENJA PLUS

Bentuk kepedulian dengan pemberian training, pelatihan entrepreneurship, usia≥ 20 s/d 55 tahun dan belum mempunyai usaha

1.4. PROGRAM ENFAQI

Bentuk kepedulian pelatihan dan ketrampilan wirausaha bagi siswa binaan luar asrama dan purna asuh sampai usia≤ 30 tahun (belum mendapatkan pekerjaan). Salah satunya program pelatihan driver telah menghasilkan driver yang profesional dan amanah

1.5. PROGRAM KSI

Bentuk kepedulian terhadap masalah sosial masyarakat termasuk kesehatan dan lainnya dengan pemberian layanan kesehatan dan tibbun nabawi secara gratis untuk yatim dhuafa

1.6. PROGRAM UBYS

Bentuk kepedulian terhadap bunda-bunda yatim yang telah memiliki usaha-usaha kecil menengah dengan pemberian modal

[80]Sumber Data Buku Profil LAZ Dompet Amanah Umat

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

usaha dan pendampingan. Program ini telah menghasilkan beberapa produk olahan,misalnya bandeng dan kue kering

1.7.PROGRAM GRAHA QUR'AN

Program Pembibitan penghafal Qur'an bagi yatim dhuafa dan masyarakat umum, untuk melahirkan generasi yang qur'ani, kuat aqidah dan karakternya sehingga siap menjadi pemimpin orang-orang yang bertaqwa.

1.8.PROGRAM SAFARI DAKWAH

Bentuk layanan program untuk memberikan dakwah Islam/Tausiyah di kantor-kantor, sekolah-sekolah,masjid, dan masyarakat secara luas, termasuk dakwah melalui media lainnya baik online maupun off line

2. PENYALURAN / SANTUNAN

2.1.PROGRAM PASTI

Program pembiayaan operasional, full biaya sekolah dan biaya hidup anak asuh santri asrama PA. Istiqomah

2.2.PROGRAM KOMBES

Bentuk kepedulian kepada Tukang Becak pancal/Sepeda, Usia≥ dari 55 th, dan berpenghasilan minimal (dibawah standart) dengan pemberian santunan dan bimbingan Spiritual Agama Islam

2.3.PROGRAM SENJA EMERGENCY

Program Senyum Janda dan Manula Emergency, kepedulian bagi manula usia≥55 th, yang sebatang kara dengan santunan tunai dan bimbingan spiritual agama Islam

2.4.PROGRAM SMP

Bentuk kepedulian dengan pemberian Beasiswa rutian setiap bulan bagi Yatim dhuafa mulai dari TK – Penguruan Tinggi, sehingga bisa meneruskan sekolah

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

2.5.PROGRAM SMP PLUS

Bentuk kepedulian pemberian Beasiswa bagi siswa-siswa yang berprestasi diberbagai bidang di sekolahnya dari tingkat TK – Perguruan Tinggi

3. PROGRAM KERJASAMA SINERGI PROGRAM

3.1 MENJADI DONATUR TETAP LAZDAU

Program Donasi secara rutin setiap bulan dengan nilai tertentu yang tidak dibatasi nilainya

3.2 MENJADI DONATUR INSIDENTIL

Program Donasi secara Insidentil (tidak rutin) dengan nilai tertentu yang tidak dibatasi nilainya

3.3 PROGRAM BARKAH

Pemberian sedekah berupa barang-barang bekas, baik elektronik maupun lainnya termasuk kertas dan Koran. Barang-barang yang masih layak pakai akan disalurkan dan beberapa akan diperbaiki atau di lelang untuk pembiayaan program-program pendayagunaan

3.4 PROGRAM SIPAHE

Program Simpanan tiada henti untuk akhirat, yang pahalanya akan terus mengalir. berupa wakaf produktif untuk kemaslahatan umat Islam secara luas, seperti wakaf ruko, saham, kebun, sawah dll)

3.5 PROGRAM OCE-OE

Program one class, one empowering yakni membangun kepedulian sejak dini di sekolah, dengan mengamanahi siswa-siswi untuk mengelola infaq teman – teman satu kelas untuk di sumbangkan kepada teman / sekolah lainnya

3.6 PROGRAM ISTIQOMAH AQIQOH DAN HAMIDAH BAKERY

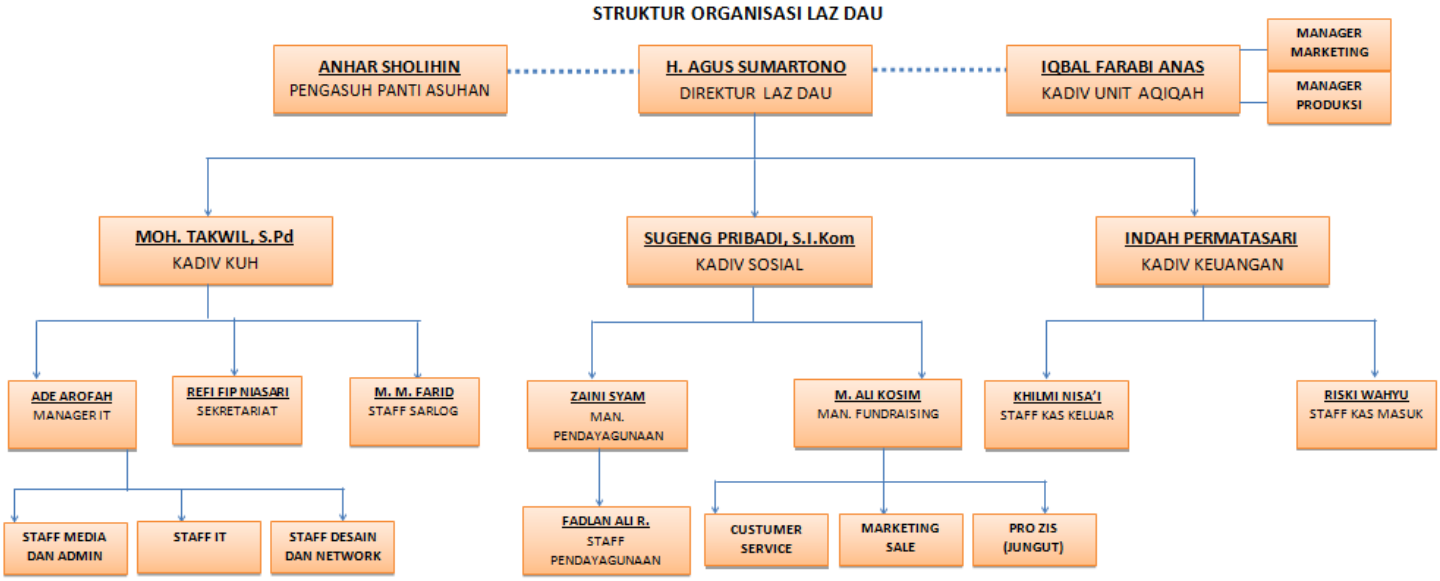
Pelayanan Aqiqoh siap saji dan Roti yang sebagian keuntungannya untuk membantu program pendayagunaan di LAZDAU. Diberikan

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

kesempatan untuk menjadi mitra outline dengan bagi hasil yang menarik

6. Struktur Organisasi Lembaga Amil Zakat Dompet Amanah Umat

Tabel 4.1
Struktur organisasi di LAZ Dompet Amanah Umat



B. PENYAJIAN DATA

Hasil pengumpulan data adalah dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi yang telah dilakukan peneliti. Selanjutnya peneliti menyajikan data-data mengenai pengembangan sumber daya manusia, proses dalam pengembangan SDM dan metode-metode pengembangan SDM yang ada di Lembaga Amil Zakat Dompet Amanah Umat Sedati Sidoarjo, yaitu sebagai berikut:

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

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia menjadi salah satu cara dalam mengembangkan kompetensi dan skill yang ada pada diri karyawan. Karyawan yang telah terekrut tentu saja tidak semuanya mempunyai kompetensi yang diinginkan oleh perusahaan. Awal penetapan jabatan karyawan, HRD memberikan masa trainning yang dilakukan selama tiga bulan. Karyawan baru yang menjalani masa training akan dimonitoring oleh HRD. Hasil dari training tiga bulan menjadi bahan penilaian HRD dalam menentukan status pengangkatan karyawan. Tujuan dari diadakan training awal selama tiga bulan sebagai bentuk lembaga mempersiapkan SDM yang professional dalam mengelola lembaga.

> "jadi, untuk pengembangan SDM di lembaga amil zakat ini bahwa sudah lumayan bagus, disitu sebagian dari kita sudah diberikan pelatihan pengembangan diri,…" (N4, 19/10/2017)

Pengembangan karyawan merupakan faktor yang mendorong tercapainya kompetensi karyawan sehingga dapat memberikan kinerja terbaik pada perusahaan. Pengembangan ini diharapkan dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standart kinerja yang telah ditetapkan. Program pengembangan dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan pengalaman karyawan terhadap pekerjaannya.

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

"….pengembangan SDM khususnya pengurus atau direksi LAZ dompet amanah umat yang pertama dipengembangan keislaman atau pengembangan dibidang keagamaannya....."(N1, 24/03/17).[81]

"....akan tetapi perlu juga dibarengi dengan profesionalisme kerja termasuk disitu adalah pembinaan manajemen, kajian kelembagaan, terus juga ada disitu adalah pembinaan pemahaman disistem KPI.nya (key performance indicator) dan lain sebagainya, jadi ada disitu konsolidasi SDM kaitannya dengan pembinaan keagamaan, keislaman, penambahan shakofah dan lain sebagainya, kemudian juga ada pembinaan dibidang skill kerja atau profesionalisme kerja dengan mengutus pelatihan-pelatihan, termasuk juga mengadakan workshop-workshop di internal DAU sendiri, ..."(N1, 24/03/17).[82]

Hasil dari pengamatan peneliti pada hari Kamis tanggal 08 Juni 2017 pada pukul 13.00 WIB menjelaskan bahwasannya peneliti mengikuti kegiatan rutinan LAZDAU yang dilakukan pada hari kamis yaitu kajian agama. Kajian agama ini dihadiri oleh para karyawan LAZDAU dan diwajibkan oleh HRD untuk mengikuti kajian tersebut. Kajian ini menggunakan kitab Minhajul Muslim yang dipimpin langsung oleh ustadz abdul salam dari buncitan. Kajian agama ini dimulai dari pukul 13.00 hingga pukul 15.00 setelah ashar. Kemudian setelah kajian agama ini seluruh karyawan LAZDAU mengikuti sholat ashar berjamaah.[83]

Pada hari senin tanggal 05 juni 2017 pukul 08.00 sampai dengan pukul 08.45, peneliti mengikuti kegiatan rutin LAZDAU yang setiap harinya diikuti oleh seluruh karyawan LAZDAU kecuali para PROZIS dan Marketing Sale. Kegiatan yang dilakukan sebelum bekerja ini adalah sholat dhuha berjamaah, kemudian membaca Al Matsurat dan membaca Al qur'an secara bersama yang dipimpin oleh Imam yang telah dijadwalkan. Setelah rangkaian kegiatan sholat dhuha selesai, para kepala divisi dari Sosial ataupun HRD

[81]Hasil Wawancara Dengan Narasumber 1, Tanggal 24 Maret 2017
[82]Hasil Wawancara Dengan Narasumber 1, Tanggal 24 Maret 2017
[83]Hasil Observasi Pada Tanggal 08 Juni 2017, Pukul 13.00 – 15.00 WIB Di Musholah LAZDAU, Kegiatan Kajian Agama

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

menyampaikan informasi penting mengenai kelembagaan atau adanya koordinasi antar divisi.[84]

Menurut hasil pengamatan peneliti di atas, pengembangan SDM yang dilakukan di LAZDAU tidak hanya pada pengembangan SDM secara umum seperti pengembangan pengetahuan, adanya pelatihan, seminar dan workshop. Akan tetapi, kebijakan lembaga menetapkan agar HRD dapat menerapkan pengembangan SDM dengan upaya peningkatan kerohaniyahannya. Upaya tersebut dilakukan kelembagaan dengan menetapkan kegiatan rutin pegawai yang diwajibkan mengikuti Dhuha Pagi dan Kajian Agama Kamisan. Lembaga yang bergerak dalam bidang sosial, memberikan pembekalan keagamaan yang kuat kepada pegawai sebagai bentuk pendalaman visi misi lembaga yang berfokus pada kualitas empati yatim dan dhuafa. Jadi, diharapkan adanya keseimbangan antara pengembangan SDM secara umum dan rohaniyah.

Begitu pula denganpendapat narasumber pertama mengatakan hal yang sesuai dengan hasil pengamatan peneliti bahwa pengembangan SDM yang dilakukan LAZ Dompet Amanah Umat (LAZDAU)berupa pembinaan manajemen dan profesionalisme kerja dengan mengikuti beberapa pelatihan, workshop, dan seminar dengan upaya peningkatan kompetensi SDMnya. Di samping itu, pengembangan SDM lainnya yaitu

[84]Hasil Observasi Pada Tanggal 05 Juni 2017, Pukul 08.00 – 08.45 WIB Di Musholah LAZDAU, Kegiatan Dhuha Pagi

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

pengembangan pada peningkatan kualitas ubudiyah karyawan. Menurut narasumber pertama, pembekalan dalam bidang keagamaan dan keislaman sebagai benteng karyawan agar ada keseimbangan antara pekerjaan dan ubudiyahnya.

> "…. ada beberapa pengurus yang memang kadang itu diadakan pelatihan baik di internal ataupun eksternal. Contohnya kalo diinternal biasanya kita ngadakan pelatihan pengembangan contoh dalam bidang komunikasi, bagaimana cara berinteraksi dengan orang atau bagaimana memprospek orang, memprospek orang maksudnya criteria-kriteria orang yang terpengaruh dengan kita itu bagaimana, yang kedua pengembangan yang sifatnya delegasi itu salah satu dari pengurus dikirim ke training-training yang kadang diadakan oleh lembaga lain, kadang juga dikirim ke pelatihan delkanagri itu dalam rangka pengembangan di bidang skill para pengurus yang ada di LAZ DAU. Itu salah satu bagian dari cara lembaga LAZ DAU untuk mengembangkan kapasitas atau mengembangkan skill dan pengetahuan dari para pengurus"(N2, 20/03/17).[85]

Menurut narasumber kedua menjelaskan pengembangan SDM di LAZDAU dengan adanya pelatihan yang dilakukanbaik di internal atau eksternal lembaga. Beberapa karyawan dinilai membutuhkan pelatihan, maka alur pengajuannya adalah setiap manager mengajukan staffnya kepada kepala divisi dan kemudian kepala divisi mengajukan permohonan kepada HRD lembaga. Pengembangan yang sering dilakukan oleh LAZDAU adalah dengan membangun komunikasi seperti halnya, pengembangan dari bagian *fundraising* LAZDAU. Selain itu,

[85]Hasil Wawancara Dengan Narasumber 2, Tanggal 20 Maret 2017

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

penambahan mengenai pengetahuan dan skill juga menjadi sorotan HRD dalam pengembangan kompetensi karyawannya.

Kemampuan sumber daya manusia dalam perusahaan/lembaga dapat ditingkatkan melalui program-program pelatihan dan pendidikan. Pelatihan karyawan akan dilakukan bagi karyawan yang dinilai kurang terampil dalam mengerjakan pekerjaannya. Pada aspek lain, peningkatan pendidikan karyawan dilakukan bagi karyawan yang dinilai kurang memiliki pengetahuan dalam pekerjaannya.[86]

> "….salah satu karyawan atau staff kita biasanya dia sebenarnya basicnya itu nggak ada , nggak ada maksudnya itu, sesuai jobdis nya kemudian kita kan ada istilahnya pakek directman atau directy , cuman kita nggak ada kemudian langkah kita atau lembaga kita itu diberikan tugas yang memang awalnya diberikan arahan oleh pimpinan kemudian tugas satunya agak sukses dipindah atau dinaikkan dengan diberikan tugas yang agak lebih tinggi,contohnya yang awalnya salah satu karyawan itu melaksanakan yang sifatnya bentuknya kerelawanan kemudian kita tingkatkan di segi tugas yang agak lebih berjenjang. Berjenjang itu dikasih semacam trial, kemudian kalo sudah ada level kayak pelatihan lebih rendah kemudian dikirim ke lembaga yang lebih tinggi yang memang tingkat pelatihannya itu,….."(N2, 20/03,2017).[87]

Menurut narasumber kedua yang menyatakan bahwa karyawan yang belum memiliki dasar ataupun kompetensi sesuai uraian tugasnya, lembaga akan melakukan pengembangan terkait uraian tugasnya dengan memberikan tugas yang terkontrol langsung oleh atasannya. Atasan akan

[86]Wislon Bangun, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga. Hlm 200-201.
[87]Hasil Wawancara Dengan Responden 2, Tanggal 20 Maret 2017

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

mengarahkan karyawan tersebut pada bagian yang memang ia belum terampil. Jika dari pengontrolan selama tiga bulan sebagai masa *training* awal, maka dari lembaga akan melakukan pengembangan kompetensinya.

Program-program pengembangan sumber daya manusia akan memberi manfaat kepada organisasi dan para karyawan. Perusahaan/lembaga akan memperoleh manfaat berupa peningkatan produktivitas, stabilitas dan fleksibilitas untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang selalu berubah. Dalam hal ini, tentu saja perusahaan/lembaga membutuhkan karyawan yang berkualitas dalam segi pengetahuan, keterampilan serta kompetensi guna meningkatkan mutu serta kualitas perusahaan/lembaga.

> "….sumber daya yang memang memiliki profesionalisme kerja, memiliki kemampuan khususnya dibidang masing-masing itu, nah itulah yang berkualitas, jadi mampu melakukan apa yang yang ditugaskan,….". (N1,24/03/2017)[88]
>
> "…sumber daya berkualitas itu sebenarnya para SDM yang bisa melakukan sesuai jobdisnya secara professional dan dia bisa mengembangkan jobdisnya yang sudah ada. Jadi tidak monoton mengerjakan jobdis yang sudah ada tapi dia bagaimana mengembangkan jobdis itu sehingga bisa menjadi sebuah karya disitu…." (N2,20/3/2017)[89]
>
> "...Kalau secara subjektif yaa ini pasti kan dan biasanya mengena, kalau objektif bisa pasti insya allah subjektifnya pasti ngikut, jadinya biasanya saya lebih suka objektif, misalnya dari kerjaan itu sesuai jobdisnys itu bagus yasudah bagus akhirnya subjektifnya kena, tapi kadang-kadang

[88]Hasil Wawancara Dengan Narasumber 1, Tanggal 24 Maret 2017
[89]Hasil Wawancara Dengan Narasumber2, Tanggal 20 Maret 2017

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

> subjektif ini kan mempengaruhi objektif gara-gara biasanya ada staff yang memang belum bisa memisahkan antara ini urusan pribadi dan ini urusan kantor, pribadi yaa pribadi, kantor yaa kantor, kita dikantor itu yaa kita jalanin kantor, pribadi dibuang dulu jika masih ada permasalahan setelah mengurusi kantor udah urusan pribadi diselesaikan. Sering kali staff kita itu masalah pribadi diikutkan akhirnya ke kerjaan. Nah jadinya kalau secara penilaian yang bagus itu objektifnya dia seperti apa, itu ada penilaiaannya, kita kan ada KPI (Key performance indicator) kan disana dinilai, jadinya insya allah objektif itu, jadi tingkat penyelesaiian masalah dari kerjaan gimana itu ada penilaiannya". (N3,24/07/2017)[90]

Narasumber pertama mengatakan bahwasannya sumber daya manusia yang berkualitas adalah yang memiliki profesionalisme kerja serta kemampuan khusus dalam bidang yang digelutinya sehingga ia mampu mengerjakan tugas yang telah direncanakannya dengan baik. Sedangkan narasumber kedua mempunyai persamaan pendapat dengan narasumber pertama bahwa sumber daya manusia yang berkualitas dapat dilihat dari kinerjanya yang mampu mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan uraian tugas. Tetapi, tidak hanya sekedar mengerjakan uraian tugasnya saja, karyawan mampu mengembangkan dan berkreatifitas dalam pengerjaan jobdis tersebut.

Narasumber ketiga menjelaskan pendapatnya yang sedikit ada perbedaan dengan narasumber kedua dan pertama bahwa SDM yang berkualitas dapat dilihat dari bagaimana pegawai tersebut dapat membedakan antara urusan pribadi dan urusan kantor. Penilaian secara

[90]Hasil Wawancara Dengan Narasumber 3, Pada Tanggal 24 Juli 2017

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

kualitas juga dapat dilihat secara subjektif dan objektif, karena setiap bulannya pegawai dinilai oleh para kadivnya sesuai KPI (*Key Performance Indicator*) yang berpedoman pada penyelesaian jobdis karyawan.

2. Proses Pengembangan SDM

Program pengembangan SDM yang telah direncanakan tentu saja terdapat beberapa langkah atau proses yang harus dilakukan. Karena, butuh pertimbangan yang matang dari lembaga untuk menentukan apakah karyawan ini harus diikutkan pelatihan ataupun sebaliknya.

> "….langkah-langkah atau proses yang kita lakukan sebenarnya hal itu terkait dengan kurikulumnya makanya tentu ada kurikulum pembinaan termasuk disitu ada penilaiannya,…."(N1, 24/03/17)[91]

Menurut narasumber pertama, proses pengembangan SDM itu dapat dilakukan sesuai dengan kurikulum yang telah ditentukan oleh lembaga. Kebijakan dalam pengembangan di LAZDAU merupakan hasil keputusan yang telah disetujui oleh Direktur LAZDAU. Di dalam kurikulum lembaga terdapat penilaian karyawan yang setiap bulannya dirapatkan oleh para Kepala Divisi. Penilaian karyawan yang sudah diterapkan di LAZDAU disebut dengan sistem KPI (*Key Performance Indicator*).[92]

[91]Hasil Wawancara Dengan Narasumber 1, Tanggal 24 Maret 2017
[92]Hasil Observasi Di LAZ Dompet Amanah Umat, Pada Tanggal 07 April 2017, Ruang Rapat Ad-Dakwah Jl. Buncitan No. 01 Sedati, Ketika Rapat Kepala Divisi LAZDAU

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

Sebelum program pengembangan SDM dilaksanakan, Manajemen perusahaan atau lembaga merangkum beberapa proses untuk menentukan karyawan yang perlu diberikan sebuah pelatihan. Adapun proses atau langkah-langkah dalam pengembangan SDM, sebagai berikut :[93]

1. Penentuan Kebutuhan merupakan cara atau langkah sebelum dilakukannya pengembangan SDM. Langkah ini digunakan sebagai persiapan dalam menghadapi permasalahan yang ada pada saat ini dan juga mencegah adanya masalah-masalah yang akan datang.

> "banyak hal yang diantaranya kalo terkait dengan pengembangan berdasarkan kebutuhan kiranya karyawan itu kurang atau tidak mampu dari sisi apanya, kalau tidak mampu dibidang kerjanya perlu adanya pelatihan, artinya basicnya kita membuat rangkaian pelatihan atau pembinaan itu berdasarkan kebutuhan., sama semuanya kebutuhan SDM, pelatihan dan pembinaan dan lain sebaginya itu adalah mengacu pada kebutuhan karyawan... "(N1, 24/03/17)[94]
>
> "selama ini yang dilihat dari lembaga itu ketika diadakan pengembangan terhadap karyawan itu disesuaikan dengan kebutuhan. Ohh ini yang harus dikembangkan dibidang fundraisingnya, kemudian ada pelatihan tentang fundraisingnya bentuk workshop atau bentuk training kita kirim tuh yang memang dibagian fundraisingnya,….." (N2, 20/03/17)[95]

Menurut narasumber pertama menjelaskan bahwasannya sebelum program pengembangan dilaksanakan, tim manajemen khususnya HRD mengidentifikasi kebutuhan SDM yang akan dikembangkan. Pedoman

[93]Gary Desseler, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Bahasa Indonesia Jilid 1*,Jakarta : PT Prenhalindo, 1997. Hlm 266.
[94]Hasil Wawancara Dengan Narasumber 1, Tanggal 24 Maret 2017
[95]Hasil Wawancara Dengan Narasumber 2, Tanggal 20 Maret 2017

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

dalam penentuan kebutuhan dilihat dari penilaian karyawan yang didata oleh HRD. Narasumber pertama mengatakan bahwa kebutuhan yang berbeda dengan karyawan lainnya menjadikan HRD harus mampu membuat data karyawan yang akan diikutkan pengembangan SDM, misalnya karyawan tersebut diikutkan pelatihan, workshop ataupun seminar.

Di samping itu, narasumber kedua mengatakan hal yang sama seperti narasumber pertama. Pengembangan karyawan disesuaikan dengan kebutuhan lembaga. Narasumberkedua memberikan contoh pada bagian *fundraising*, bagian ini memang sangat sering staffnya diikutkan beberapa pelatihan. Hal ini menunjang untuk meningkatkan potensi yang dimiliki oleh staff *fundraising*. Manager *fundraising* yang menilai kompetensi staffnya kemudian mengajukan permohonan untuk pengembangan staff dibidang tersebut. Dikarenakan bagian ini adalah bagian penting dalam strategi penghimpunan lembaga.

> Hasil dari pengamatan peneliti bahwa HRD kurang dalam meninjau kebutuhan pengembangan SDM yang dibutuhkan dalam kelembagaan, jadi belum ada pertimbangan mana kebutuhan yang mendesak yang harus disegerakan dalam untuk meningkatkan kompetensi karyawannya. Jadi, yang dilakukan langsung mengarah pada pemberian tugas setelah adanya pelaporan secara lisan oleh kadiv lainnya.[96] Kemudian Pada tanggal 03 juli 2017, pukul 11.00, peneliti

[96]Hasil Observasi Di LAZ Dompet Amanah Umat, Pada Tanggal 03 Juli 2017, Ruang HRD Dan Sekretariat

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

> diberikan tugas langsung dari HRD untuk membuat surat tugas mengikuti pelatihan yang ditujukan untuk divisi sosial. Peneliti menilai dari yang diputuskan HRD tanpa ada pertimbangan kebutuhan lembaga. Karena peneliti bergabung dengan Grup Manajemen, sifat pemberitahuan ini datang dari kepala divisi sosial yang mengshare pamflet tentang ***pelatihan SEFT mandiri*** di grup. Sontak, kadiv sosial memberikan usulan kepada HRD agar staffnya mengikuti hal tersebut. Dari pengamatan peneliti, tidak ada secara administratif pihak sosial mengajukan pengajuan pelatihan kepada HRD, setelah beberapa jam dari share pamflet pelatihan di grup HRD langsung memberikan tugas kepada peneliti agar dibuatkan surat tugas untuk pihak bersangkutan.[97]

Menurut penjelasan peneliti, hasil wawancara narasumber kedua dan pertama dengan hasil pengamatan yang telah dilakukan sangat berbeda dalam pelaksanaannya. Dalam pengamatan kejadian, beberapa hal yang masih lemah terhadap penentuan kebutuhan lembaga dalam implementasi program pengembangan SDM. Kebijakan yang ditetapkan oleh lembaga terlalu cepat mengambil keputusan tanpa adanya penganalisisan kebutuhan yang disesuaikan dengan problematika yang sedang terjadi di kelembagaan.

2. Penentuan Sasaran dalam penentuan yang dilakukan adalah menetapkan semua sasaran dalam pelaksanaan program pengembangan. Penentuan ini sebagai tolok ukur atas berhasil tidaknya pengembangan SDM, maka dari

[97]Hasil Observasi Di LAZ Dompet Amanah Umat, Pada Tanggal 03 Juli 2017, Ruang HRD Dan Sekretariat

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

itu penempatan sasaran sangat berpengaruh sekali terhadap karyawan yang akan dikembangkan potensinya.

> "tolok ukurnya yaa.. selama ini yang kita jadikan acuan secara umum, tapi secara sekilas tolok ukur pengembangan, para sdm kita ingin dikembangkan seperti apa contohnya kalau kita ingin kembangkan yang awalnya belum tahu cara berinteraksi yang baik dengan customer, melayani customer dengan baik kemudian kita kembangkan bagaimana melayani atau bahkan tidak hanya melayani tetapi membuat orang tidak ingin pulang atau tetep disitu...."(N2, 20/03/17)[98]

Menurut narasumber kedua, tolok ukur berhasil tidaknya sebuah pengembangan adalah setelah adanya penerapan ilmu yang telah didapatkan. Misalnnya, seorang customer service yang telah mengikuti sebuah pengembangan dalam bidangnya, keberhasilan dilihat dari output yang diberikan dalam pelayanan konsumen. Tujuan utama kelembagaan dalam pembekalan ilmu pada karyawan melalui pengembangan dan pelatihan adalah adanya harapan pada lembaga bahwa karyawan mampu melayani para muzakki dalam menyalurkan amanah yang diberikan.

> Hasil pengamatan peneliti mengikuti rapat inti tim manajemen DAU pada tanggal 18 juli 2017 di Ruang Rapat Ad Dakwah DAU, pada rapat kali ini tim membahas mengenai SDM LAZDAU. Peneliti mengamati dari pembahasan awal sampai akhir mengenai hal tersebut dan dapat disimpulkan dari pengamatan ini adalah DAU masih sangat kurang dalam pengembangan SDM, peneliti menilai bahwasannya pengembangan SDM yang sering dilakukan oleh LAZDAU terkadang tidak tepat sasaran dalam hal topik pelatihan yang diikuti. HRD harus mempunyai kebijakan terhadap analisis kebutuhan lembaga dari apa yang harus

[98]Hasil Wawancara Dengan Narasumber 2, Tanggal 20 Maret 2017

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

dikembangkan untuk karyawan yang penilaian kinerjanya kurang.[99]

Hasil pengamatan peneliti, pengembangan SDM yang dilakukan di DAU, sering kali pendelegasian untuk mengikuti program pengembangan SDM hanya untuk para kepala divisi saja yang sangat sering, padahal pengembangan SDM juga sangat dibutuhkan oleh para staffnya dan bagian lainnya.[100]

Hasil pengamatan peneliti, HRD sangat kurang dalam pendelegasian karyawan yang mengikuti program pengembangan SDM. Sesuai kenyataan lapangan, beberapa kali HRD mendelegasikan karyawan untuk mengikuti pengembangan hanya banyak berfokus pada divisi sosial saja. Padahal divisi lain jika dianalisis dalam kinerjanya masih banyak yang kurang seperti halnya dibagian IT, Sekretariat ataupun divisi lainnya. Penentuan program pengembanga juga berdasarkan informasi dari pihak lain yang mengadakan seminar ataupunpelatihan. Beberapa kali peneliti mengamati pendelegasian terhadap program pengembangan tidak sesuai dengan jobdis karyawan yang didelegasikan. Jadi, menurut peneliti, HRD kurang dalam menganalisis sasaran dan program pengembangan yang dibutuhkan oleh lembaga[101]

Menurut peneliti, HRD lembaga harus mengontrol kinerja karyawannya secara intens. Hal ini bertujuan agar HRD mengetahui bahwasannya sasaran dari program pengembangan SDM yang telah dianalisis kebutuhannya dapat tepat sasaran. Hasil pengamatan peneliti, sering kali HRD kurang dalam *controlling.* Pengembangan SDM yang ada dilembaga memang harus merata. Tentu saja tidak hanya atasan saja yang mendapatkan pengembangan SDM tetapi juga staff. Analisis penepatan sasaran harus dianalisis dari semua bagian, agar program

[99]Hasil Observasi Di LAZ Dompet Amanah Umat, Pada Tanggal 18 Juli 2017, Ruang Rapat DAU, Rapat Tim Manajemen, Pukul 10.00 – 14.00

[100]Hasil Observasi Di LAZ Dompet Amanah Umat, Pada Tanggal 18 Juli 2017, Ruang Rapat DAU, Rapat Tim Manajemen, Pukul 10.00 – 14.00

[101]Hasil Observasi Di LAZ Dompet Amanah Umat, Pada Tanggal 18 Juli 2017, Ruang Rapat DAU, Rapat Tim Manajemen, Pukul 10.00 – 14.00

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

pengembangan SDM dapat terlaksana dengan tepat dan membawa perubahan dengan hasil yang signifikan.

3. Penentuan Program merupakan hasil dari analisis penentuan kebutuhan dan sasaran. Analisis ini yang berguna untuk menetapkan program apa yang sesuai dengan permasalahan yang dihadapi karyawan tersebut. Salah satu hal yang ingin dicapai dalam penentan ini adalah mengerjakan keterampilan tertentu pada umumnya. Misalkan, keterampilan baru yang belum pernah dimiliki oleh pekerja sebelumnya. Penentuan program ini bertujuan untuk menambah dan mengasah dasar potensi yang dimiliki oleh karyawan.

> "…. perencanaan pengembangannya termasuk program-program apa yang dibutuhkan oleh SDM untuk pengembangannya kemudian selain itu juga melihat kondisi ketika sudah berjalan setelah dievaluasi dari sisi mana SDM itu perlu di kembangkan skillnya, nah itu kaitannya dengan profesionalisme kerja maka dituntun lewat bidang kerjanya masing masing apakah dibidang komunikasinya, fundraisingnya, marketingnya, atau eehh.. dibidang kemampuan lainnya. Itu sekali lagi tergantung kepada kebutuhan,…."(N1, 24/03/17)[102]

Narasumber pertama menjelaskan bahwasannya dalam penentuan program pengembangan disesuaikan dengan kebutuhan SDM. Analisis yang dilakukan ini dengan mendata hasil evaluasi pekerjaan karyawan. Dari data evaluasi pekerjaan itu, dapat ditemukan hasilnya melalui penilaian dari hasil pekerjaannya. Setelah mengetahuinya, HRD dapat

[102]Hasil Wawancara Dengan Narasumber 1, Tanggal 24 Maret 2017

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

menentukan karyawan tersebut cocok untuk ditetapkan pada program pengembangan SDM dengan metode yang disesuaikan.

> "….kita analisa dulu berdasarkan laporan dari managernya atau kepala divisinya jadi karyawan tersebut atau membutuhkan pelatihan apa misalnya, dan kemudian kita analisa, kemudian kita fasilitasi untuk mengadakan pelatihan. Kalau memang pada kenyataannya setelah itu tetap saja masih yaa masihh..mengalami penurunan berarti ada factor lain yang tidak mendukung itu, apakah itu dari motivasi kerjanya maka coba kita usahakan lagi untuk mengikuti training-training motivasi dll. ….". (N1,24/03/2017)[103]

Dalam penentuan program, narasumber pertama mengatakan bahwasannya sebelum adanya keputusan, HRD menerima laporan dari setiap divisi yang ada mengenai penilaian karyawannya. Hal ini dapat memudahkan HRD untuk menentukan pelatihan apa yang sesuai dengan permasalahan yang sedang dihadapi oleh karyawan tersebut.

4. Pelaksanaan Program, pada langkah ini pelaksana harus menyiapkan program-program sesuai dengan kebutuhan perusahaan, misalkan pelatihan keterampilan komputer, pengetahuan administrasi dan wawasan mengenai pekerjaan menurut bidang karyawannya. Pelaksanan program juga menentukan metode pengembangan apa yang akan diterapkan.

   Dalam pelaksanaan program-program di LAZDAU, para pimpinan menghadapi kendala dalam mengidentifikasi berbagai analisa mengenai siapa yang harus dikembangkan ketika dalam pelaksanaan

[103]Hasil Wawancara Dengan Narasumber 1, Tanggal 24 Maret 2017

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

program lembaga. Misalnya, pada pelaksanaan program pemberdayaan ataupun penghimpunan, tentu saja terdapat kekurangan dalam pengerjaannya seperti kurangnya keterampilan, kurangnya komunikasi ataupun hal lainnya. Setiap manager mengawasi dan mengontrol staffnya agar dapat menjadi acuan dalam mengajukan program pengembangan SDM. Untuk itu, manager diharapkan dapat mengawal penuh pelaksanaan program hariannya.

5. Penilaian dan Evaluasi Program, langkah terakhir ini sebagai penilaian dari pelaksanaan program pengembangan. Karyawan akan dinilai oleh HRD sesuai program pengembangan yang sudah dilakukan. Dari penilaian yang ada, perusahaan atau lembaga akan melakukan evaluasi program pasca program pengembangan, dari situ dapat dinilai apakah program tersebut berpengaruh terhadap kelangsungan produktivitas karyawan.

> "evaluasi ya.. selama ini minim evaluasi karena eehh.. kalau boleh jujur evaluasi itu sangat minim sekali . yang ada selama ini hanya evaluasi kerja tidak ada dari evaluasi pengembangan SDM". (N2, 20/03/2017)[104]

> "nah untuk ini yang paling penting adanya evaluasi, ini masih kurang ditekankan kepada eehhh yang didelegasikan pelatihan,….". (N4, 19/10/2017)

Narasumber kedua dan keempat menjelaskan bahwa di pengontrolan dari pelaksanaan program pengembangan di LAZDAU

[104]Hasil Wawancara Dengan Narasumber 2, Tanggal 20 Maret 2017

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

masih sangat minim. Hal ini dibuktikan dengan tidak ada evaluasi berkala setelah pengembangan SDM itu dilaksanakan. Konsep pengembangan SDM di LAZDAU hanya dalam lingkup pengajuan SDM yang perlu dikembangkan, kemudian HRD menyetujui, pelaksanaan program pengembangan dan pelaksanaan penilaian serta evaluasi belum dapat tercover dengan baik oleh HRD. Ada waktunya ketika rapat divisi bulanan para atasan mempresentasikan kinerja dari staff masing-masing, setelah itu ada evaluasi dari direktur lembaga mengenai kinerjanya. Akan tetapi, alur evaluasi dan pasca penilaian tidak ada tindak lanjut terkait hal tersebut.

> Hasil pengamatan peneliti, program pengembangan SDM yang dilakukan HRD utuk para karyawan di DAU sangat minim dalam pengevaluasian. Jadi, ketika program pengembangan selesai maka, HRD hanya membuat laporan penanggungjawaban acara saja. Peneliti melihat HRD kurang memantau hasil dari pengembangan yang dilakukan sehingga dampak dari pengembangan SDM itu tidak signifikan dan tidak ada perubahan yang terjadi pada karyawan. Jadi stagnan saja hasilnya.[105]

Menurut pengamatan, pelaksanaan evaluasi setelah adanya pengembangan SDM dinilai masih sangat minim. Pasalnya, pimpinan kurang kontrol dalam setiap program pengembangan SDM yang ada. Padahal, evaluasi pengembangan SDM menjadi langkah dalam menilai peningkatan kompetensi pegawai yang dimilikinya. Apabila hasil dari

[105]Hasil Observasi Di LAZ Dompet Amanah Umat, Pada Tanggal 01 Agustus 2017, Ruang KUH Dan Sekretariat, Pukul 09.00 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

penilaian dan evaluasi pegawai tidak didiskusikan dengan para pimpinan, hal ini dapat membuat kinerja pegawai terlihat stagnan tanpa ada perubahan meski telah diadakan program pengembangan.

Jadi, proses pengembangan SDM ini di mulai dari rencana-rencana SDM organisasi karena rencana ini menganalisis,meramalkan, dan menyebutkan kebutuhan organisasi untuk sumber daya manusia pada saat ini dan masa yang akan datang. Perencanaan SDM mengantisipasi gerakan orang-orang dalam organisasi yang di sebabkan oleh pensiun,promosi dan pemindahan.Selain itu,perencanaan SDM juga membantu penentuan kapabilitas yang di butuhkan oleh organisasi di masa yang akan datang dan perkembangan yang di butuhkan agar orang-orang yang diperlukan dapat tersedia untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Komponen tertentu yang di butuhkan juga mempengaruhi keputusan tentang promosi dan proses suksesi di dalam organisasi tersebut.Keputusan itu mempengaruhi dan di pengaruhi oleh penilaian atas kebutuhan pengembangan dalam organisasi

3. Macam – Macam Pengembangan SDM

Tujuan lembaga/perusahaan akan tercapai jika karyawan melakukan tugasnya dengan tepat dan sebaik-baiknya. Untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan, maka lembaga/perusahaan harus mengusahakan adanya program pengembangan SDM. Lembaga Amil Zakat Dompet Amanah Umat (LAZDAU) merupakan lembaga amil yang

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

lingkup perkembangannya masih dalam wilayah yang belum cukup luas. Dalam artian, lembaga tersebut masih dalam masa perkembangan untuk lebih memperluas penyebaran manfaatnya. Sebelum mentargetkan untuk dapat berkembang luas dari segi penyaluran manfaat ataupun penghimpunan, tentu hal yang penting terletak pada penguatan SDMnya.

1. Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin. Pelatihan ini dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua karyawan (orientasi karyawan baru)
2. Pelatihan pekerjaan/teknis. Pelatihan ini memungkinkan karyawan untuk melakukan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik
3. Pelatihan antar-pribadi dan pemecahan masalah. Pelatihan ini dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antarpribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional
4. Pelatihan perkembangan dan inovatif. Pelatihan ini menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional masa depan

Selain itu, dalam pengembangan SDM terdapat jenis pengembangan SDM yang dikutip oleh Imam Rachmatika dari pendapat Hasibuan, sebagai berikut :[106]

[106]Iman Rachmandika, Et.Al, 2014, Artikel : *Konsep Dan Peran Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Malang : Universitas Brawijaya. Hal 13

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. Pengembangan SDM Informal

Karyawan yang berkeinginan dan berusaha sendiri melatih dan mengembangan dirinya dengan mempelajari buku-buku literature yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi lembaga atau organisasi karena prestasi pegawainya itu semakin baik produktivitasnya.

> "….yang selama ini berlangsung memang bentuknya kadang workshop dan training-training mbak….." (N2, 20/03/2017)[107]

> "….ada semacam dikarantinakan kemudian dikirim ke sebuah lembaga, kemudian dilembaga itu nginep dalam 1-3 hari, yang disana, contohnya fundraising, difundraising itu dikirim kemudian selama 3 hari itu tidak hanya diberikan teori disana tapi kemudian turun dilapangan, dibekali sebuah keterampilan dibidang fundraising kalau dibidang fundraising. Kalau di yang sudah agak lama atau karyawan yang sudah lama itu diberikan bentuk keterampilannya itu kadang diberikan pelatihan kayak apa ya…. Kayak jurnalistik, kayak mengekspose kegiatan kita kemudian dipose dimedia, itu salah satu pengembangan pengurus atau yang ada di LAZ DAU". (N2, 20/03/2017)[108]

Narasumber kedua menyatakan bahwadi LAZ DAU program pengembangan SDM lebih banyak menggunakan bentuk

[107]Hasil Wawancara Dengan Narasumber 2, Tanggal 20 Maret 2017
[108]Hasil Wawancara Dengan Narasumber 2, Tanggal 20 Maret 2017

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

pengembangan secara Informal, yaitu pengembangan melalui pelatihan-pelatihan seperti wokshop dan seminar. Atasan berhakmengajukan bawahanya kepada HRD untuk didelegasikan mengikuti program pengembangan SDM.

Pengembangan pegawai tidak hanya secara pengetahuan dan wawasan pekerjaanya saja, tetapi LAZ DAU juga mengembangkan edukasi mengenai keagamaan dan keislamannya. LAZDAU pada hari kamis setelah dhuhur, HRD memerintahkan untuk mewajibkan seluruh karyawan agar dapat mengikuti kajian keagamaan. Ini pula dapat dikatakan sebagai bentuk dari pengembangan kerohanian SDM.

b. Pengembangan SDM Formal

Karyawan ditugaskan oleh lembaga untuk mengikuti pendidikan, baik yang dilaksanakan oleh lembaga maupun yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan. Pengembangan secara formal ini dilakukan oleh perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini maupun saat masa yang akan datang.

4. Metode - Metode Pengembangan SDM

Secara umum, program pengembangan karyawan memiliki dampak positif bagi individu maupun organisasi. Keberhasilan suatu program pengembangan SDM tidak lepas dari faktor-faktor yang mempengaruhi, diantaranya melakukan tiga tahap yaitu perencanaan, pelaksanaan dan

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

evaluasi. Dalam hal ini, HRD harus dapat menganalisis dan mengidentifikasi metode pengembangan SDM yang diterapkan di lembaga tersebut. Pengembangan SDM lembaga dilaksanakan melalui pelatihan-pelatihan yang diadakan di dalam lembaga ataupun diluar lembaga. Pelatihan yang diikuti oleh karyawan diharapkan dapat memberikan hasil berupa adanya peningkatanpengetahuan, keterampilan, dan kemampuan atas pekerjaannya.

1. Metode *On The Job Training*

   Merupakan metode yang paling banyak digunakan lembaga/perusahaan dalam melatih tenaga kerjanya. Para karyawan mempelajari pekerjaan secara langsung. Dengan menggunakan metode ini lebih efektif dan efisien pelaksanaan pelatihan karena disamping biaya pelatihan lebih murah, tenaga kerja yang dilatih lebih memahami dengan baik. Adapun dalam metode *On The Job Training* ada empat teknik pelatihannya, antara lain :[109]

   a. Rotasi pekerjaan, yaitu memberikan pengetahuan tentang bagian organisasi yang berbeda dan berbagai keterampilan manajerial. Menurut observasi yang dilakukan di DAU, HRD kerap sekali melakukan rotasi pekerjaan. Penetapan rotasi pegawai ini juga dikawal penuh oleh direktur LAZDAU. Seperti halnya, pada awal agustus 2017 HRD merotasi pegawainya yaitu Manager

[109]H. M. Yani, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Jakarta: Mitra Wacana Media. Hal 99.

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

penghimpunan dirotasi ke bagian Pendayagunaan dan Staff Kotak Infaq dirotasi menjadi Manager Fundraising. Perpindahan ini tidak lepas dari penempatan pekerjaan sesuai dengan kompetensi pegawainya.

b. Penugasan yang direncanakan, yaitu menugaskan tenaga kerja untuk mengembangkan kemampuan dan pengalaman tentang pekerjaannya. Menurut hasil pengamatan di DAU, cara ini dilakukan kepada karyawan baru. HRD perlu memperoleh bukti sebelum benar-benar ditetapkan pada posisi pekerjaan tetapnya. Masa training tiga bulan dijadikan HRD sebagai acuan penetapan jabatan. Misalnya, penetapan staff Marketing Sale dibantu oleh Manager Fundraising yang mengawal dan menilai. Dari hasil penugasan terencana ini dijadikan data dalam penetapan jabatan.

c. *Coaching*, yaitu atasan memberikan pengarahan dan bimbungan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka.

> "….para SDM itu sudah dikasih pelatihan…. Sudah ditraining tapi menetap aja , meskipun secara apa ya sekilas dari segi SDM itu ada pendekatannya, namun terkadang dari job yaa tetep aja, pertama kita adakan pendampingan itu, kita kasih profesi ini sampai para karyawan itu memang benar-benar bisa dan berkembang…." (N2, 20/3/2017)[110]

Narasumber kedua berpendapat sama dengan teori yang ada. Bahwasannya perlu ada pendampingan dan bimbingan kepada

[110]Hasil Wawancara Dengan Narasumber 2, Tanggal 20 Maret 2017

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

karyawan yang memang secara kompetensi masih sangat kurang. Untuk itu, perlu adanya pengawalan pekerjaan serta diarahkan sampai benar-benar dapat menguasai pekerjaannya.

d. Magang, merupakan proses belajar dari seorang/beberapa orang yang berpengalaman. Metode pengembangan seperti ini juga dapat secara efektif memberikan contoh secara langsung pada suatu pekerjaan.

2. Metode *Off The Job Training*

Merupakan metode pelatihan yang dilaksanakan dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Pelatih didatangkan dari luar organisasi atau peserta mengikuti pelatihan di luar organisasi.

> "….ada semacam dikarantinakan kemudian dikirim ke sebuah lembaga, kemudian dilembaga itu nginep dalam 1-3 hari, yang disana, contohnya fundraising, difundraising itu dikirim kemudian selama 3 hari itu tidak hanya diberikan teori disana tapi kemudian turun dilapangan, dibekali sebuah keterampilan dibidang fundraising kalau dibidang fundraising. Kalau di yang sudah agak lama atau karyawan yang sudah lama itu diberikan bentuk keterampilannya itu kadang diberikan pelatihan kayak apa ya…. Kayak jurnalistik, kayak mengekspose kegiatan kita kemudian dipose dimedia, itu salah satu pengembangan pengurus atau yang ada di LAZ DAU". (N2, 20/03/2017)[111]

[111]Hasil Wawancara Dengan Narasumber 2, Tanggal 20 Maret 2017

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

Narasumber kedua menjelaskan bahwasannya di LAZDAU sering mengirimkan karyawannya untuk dapat mengikuti pelatihan diluar lembaga. Misalnya, pelatihan untuk divisi penghimpunan, tentu saja pendelegasian karyawan untuk mengikuti pelatihan tersebut tidak lepas dari data penilaian karyawan yang menemukan ada permasalahan dalam divisi tersebut. Divisi penghimpunan di lembaga amil zakat, tentu menjadi ujung tombak dalam pengumpulan zakat, infaq dan sodaqoh para muzakki. Untuk itu, perlu adanya penguatan kompetensi dan keterampilan dalam divisi tersebut.

> "….yang selama ini berlangsung memang bentuknya kadang workshop dan training-training mbak….." (N2, 20/03/2017)[112]
>
> Peneliti mengikuti pelatihan yang dilaksanakan oleh HRD dan dihadiri seluruh karyawan LAZDAU. Pelatihan ini berkaitan tentang "Training Motivation" yang disampaikan oleh pembicara Bp Askan. Training ini dilakukan untuk pembanngkitan motivasi karyawan dalam bekerja. Selain itu, pada akhir acara HRD memberikan reward kepada karyawan terbaik selama triwulan dengan kategori karyawan disiplin dan kategori dalam bidang produktivitas kerja.[113]
>
> Peneliti dan seluruh karyawan LAZDAU mengadakan kegiatan pengembangan SDM dengan penambahan pengetahuan mengenai UU Zakat dan pengelolaan Zakat. Tidak hanya dihadiri oleh karyawan LAZDAU tetapi juga tamu undangan yang berasal dari mitra LAZDAU se sidoarjo. Kegiatan ini bertujuan untuk menambahkan pengetahuan mengenai zakat. Pembicara

[112]Hasil Wawancara Dengan Narasumber 2, Tanggal 20 Maret 2017

[113]Hasil Observasi Di LAZ Dompet Amanah Umat, Pada Tanggal 08 April 2017 Di Gedung Dekopinwil Jatim, Pukul 08.00 – 15.00 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

pada kegiatan ini adalah Kepala Penais ZAWA dari Kemenag Jatim dan Ketua BAZNAS Jawa Timur.[114]

Hasil pengamatan yang dilakukan adalah peneliti terlibat dengan kegiatan workshop tersebut. Peneliti mengamati bahwasannya program yang dilaksanakan oleh HRD ini dikhususkan untuk bagian fundraising, bagian pemberdayaan, bagian media dan IT serta sekretariat. Kegiatan ini dipimpin oleh pembicara bapak Yoyong. Dalam wokshop tersebut dijelaskan mengenai bagaimana menciptakan komunikasi, branding yang dapat berdampak pada penghimpunan kelembagaan. Dikarenakan, penilaian dan evaluasi yang dilakukan oleh para kadiv dan direktur DAU bahwasannya penghimpunan DAU semakin mengalami penurunan sedikit demi sedikit, maka HRD mengambil alih dan memprogramkan workshop ini sebagai upaya untuk meningkatkan pengetahuan dari karyawannya mengenai hal tersebut.[115]

Pada tanggal 15 Agustus 2017, peneliti ikut terlibat dalam pelatihan mengenai kebersihan gedung yang dilaksanakan oleh HRD. Pelatihan ini dilaksanakan karena evaluasi dari beberapa karyawan DAU yang mengajukan pengaduan mengenai ketidak rapian dan kurang bersihnya dalam area kantor. Ini menjadi bahan evaluasi HRD dan kemudian dilakukannya pelatihan tersebut. Pelatihan ini juga mengajarkan kepada seluruh karyawan mengenai bagaimana manajemen tata letak dan kebersihan kantor.[116]

Dapat disimpulkan dari beberapa hasil pengamatan peneliti, LAZDAU melaksanakan program-program yang mendukung pengembangan SDM dengan melakukan beberapa pelatihan sebagai penunjang penambahanwawasan serta pengetahuan karyawan.

[114]Hasil Observasi Di LAZ Dompet Amanah Umat, Pada Tanggal 06 Mei 2017 Di Gedung Dekopinwil Jatim, Pukul 08.00 – 16.00 WIB

[115]Hasil Observasi Di LAZ Dompet Amanah Umat, Pada Tanggal 14 Agustus 2017 Di Ruang Rapat DAU, *Workshop "Komunikasi Berdampak Pada Penghimpunan",* Pukul 09.00 – 14.00 WIB

[116]Hasil Observasi Di LAZ Dompet Amanah Umat, Pada Tanggal 15 Agustus 2017 Di Musholah DAU, *Pelatihan Tentang Kebersihan Gedung,* Pukul 09.00 – 14.00 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

Pelatihan ini diadakan langsung oleh intern lembaga yang memanggil beberapa pembicara sesuai dengan topik pelatihannya. Lembaga berharap agar setelah pelatihan yang diadakan dapat membawa perubahan terhadap karyawan.

Selain itu, penerapan berbagai metode serta teknik pengembangan dan pelatihan bertujuan untuk dapat memberikan dampak positif di lembaga. Upaya ini menjadi gagasan dalam pencapaian tujuan lembaga. Tujuan utama dari DAU adalah dapat memberikan kemanfaatan yang luas serta meningkatkan kualitas para yatim dan dhuafa. Karena DAU merupakan lembaga amil zakat, tentu banyak pertimbangan HRD untuk memberikan pelatihan-pelatihan yang berhubungan dengan pengetahuan zakat, kompetensi dan keterampilan kerja.

> "…..dampak tentu ada, walaupun itu memang eehh..tidak signifikan karena memang selain dari pada pengembangan juga ada yang namanya pengawalan, kalau kita hanya memberikan suatu pelatihan tetapi tidak ada impact dari itu berarti kita ada pengawalannya, makanya kemudian itu dibentuklah suatu tim manajemen yang itu berfungsi diantaranya adalah mengkawal…..". (N1, 24/03/2017)[117]
> "kalau dampaknya sangat jelas, baik dari segi dampak terhadap salah satu SDM kita atau dampak terhadap lembaga secara umum. Kalau dampak terhadap SDM kita ketika belom mengikuti pelatihan atau ketika sudah mengikuti training, itu minimal mental dari SDM kita dia percaya diri, dan merasa bangga berada dilembaga, atau tidak canggung menghadapi orang, itu dampak

[117]Hasil Wawancara Dengan Narasumber 1, Tanggal 24 Maret 2017

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

> terhadap personal SDM, tapi dampak terhadap lembaga kita jelas kita sudah sekitar dari 2014, 2015, 2016 itu kita sudah mendelegasikan beberapa pengurus, kita lihat dampaknya ada perkembangan dibidang layanan zakat…..” (N2, 20/3/2017)[118]

Menurut penjelasan dari narasumber pertama, pelaksanaan program pengembangan SDM di LAZDAU belum memberikan hasil yang sangat singnifikan dalam hal perubahannya. Hal ini menjadi pekerjaan rumah HRD untuk dapat memberikan program yang tepat. Akan tetapi, permasalahan ini tidak menjadikan sesuatu yang memberatkan lembaga.

Berbeda dengan narasumber pertama, narasumber kedua memberikan penjelasan bahwasannya dampak dari pengembangan SDM itu terlihat jelas dari penambahan pengetahuan dari SDMnya dan dampak terhadap kelembagaan secara umum. Dampak pengembangan untuk SDM itu sendiri terlihat dari kinerjanya yang meningkat seusai mengikuti pelatihan, seperti contoh dari divisi penghimpunan atau fundraising. Untuk dampak pengembangan secara lembaga adalah adanya peningkatan pelayanan zakat yang setiap tahunnya mengalami peningkatan dalam segi teknik layanan zakat yang diberikan kepada muzakki.

[118]Hasil Wawancara Dengan Narasumber 2, Tanggal 20 Maret 2017

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

C. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN (ANALISIS DATA)

Analisis data dilakukan setelah adanya beberapa temuan data di lapangan, dan juga untuk menggambarkan keadaan dan status fenomena dalam situasi, maka hasil temuan penelitian ini dicari relevannya dengan teori-teori yang sudah ada dan telah berlaku dalam dunia ilmu pengetahuan.

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia merupakan aktivitas yang dilakukan guna untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan kepribadian, sehingga menciptakan budaya kerja yang efektif dan efisien untuk memegang tanggung jawab pada saat ini ataupun masa mendatang.[119] Tujuan dari pengembangan SDM adalah untuk meningkatkan kualitas perencanaan pegawai, khususnya dalam merencanakan peningkatan sumber daya manusia dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan organisasi yang professional dan berkembang.

Yayasan Dompet Amanah Umat merupakan lembaga sosial yang mengelola penghimpunan dan penyaluran zakat, infaq, sodaqoh dan wakaf. Lembaga amil yang resmi secara SK Kemenag No. 520 Tahun 2017 tentu saja dituntut untuk lebih professional dan amanah dalam pengelolaannya. Untuk itu, diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan

[119]Sentot Imam Wahjono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Salemba Empat, 2015, Hlm 75

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

skill yang berkualitas juga.Dalam pelaksanaan pengembangan SDM, program ini dikendalikan dan dikontrol langsung oleh Kepala Divisi Kantor Umum dan HRD (KUH). Peran HRD sebagai pemberi wadah serta pegontrolan pegawai untuk mengasah dan meningkatkan kompetensinya.

> "….pengembangan SDM khususnya pengurus atau direksi LAZ dompet amanah umat yang pertama dipengembangan keislaman atau pengembangan dibidang keagamaannya....."(N1, 24/03/17).[120]

Sebagai penguat spiritual para pegawai, LAZDAU mempunyai program pembinaan keagamaan secara internal yang wajib diikuti oleh seluruh pegawai. Program ini sebagai langkah dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas spiritual pegawai. Menurut peneliti, apa yang telah dilakukan oleh lembaga sangat baik, terlebih lagi LAZDAU sebagai lembaga islam yang menaungi umat. Bekal ilmu agama sangat diperlukan, apalagi dari penguatan pengetahuan agama nantinya dapat bermanfaat untuk masyarakat. Program pengembangan keagamaan ini mempunyai jadwal rutinan yaitu kegiatan sholat dhuha jamaah, pembacaan Al-Matsurat, baca qur'an bersama dan sholat fardhu berjamaah kemudian dilanjut dengan kajian kitab setelah

[120]Hasil Wawancara Dengan Narasumber 1, Tanggal 24 Maret 2017

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

sholat fardhu *Riyadus Sholikhin*, rutinan selanjutnya adalah kajian kitab *Minhajul Muslim* yang dikaji setiap kamis jam 13.00 WIB.[121]

Akan tetapi, tidak hanya pengembangan secara spiritual saja, pengembangan SDM untuk peningkatan kompetensi dan pengetahuan juga dilaksanakan lembaga.Biasanya, HRD mengadakan pelatihan secara intern ataupun ektern.

> "…. ada beberapa pengurus yang memang kadang itu diadakan pelatihan baik di internal ataupun eksternal. Contohnya kalo diinternal biasanya kita ngadakan pelatihan pengembangan contoh dalam bidang komunikasi, bagaimana cara berinteraksi dengan orang atau bagaimana memprospek orang, memprospek orang maksudnya criteria-kriteria orang yang terpengaruh dengan kita itu bagaimana, yang kedua pengembangan yang sifatnya delegasi itu salah satu dari pengurus dikirim ke training-training yang kadang diadakan oleh lembaga lain, …..”(N2, 20/03/17).[122]

Menurut pendapat peneliti dari hasil wawancara, secara teori pengembangan SDM dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. LAZDAU lebih banyak melakukan pelatihan sebagai program pengembangan untuk para pegawai yang dinilai kurang secara kompetensinya. Kebijakan HRD dalam mengembangkan potensi pegawai dengan mendelegasikan para staffnya untuk mengikuti *training* yang diadakan lembaga sendiri ataupun lembaga lainnya. Tetapi, dari hasil pengamatan peneliti di LAZDAU, lemahnya penetapan

[121]Hasil Observasi Pada Tanggal 08 Juni 2017 Pukul 13.00 – 15.00 Dan Observasi Tanggal 05 Juni 2017 Pukul 08.00 – 08.30 WIB
[122]Hasil Wawancara Dengan Responden 2, Tanggal 20 Maret 2017

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

standart pelatihan yang ditetapkan hanya secara lisan saja. Jadi, standart pengembangan tidak dibukukan. Hal ini yang menjadikan kelemahan dalam peningkatan kualitas SDM. Pembukuan standart pengembangan harus ditetapkan dan dibuat. Sehingga, jika nanti HRD ada yang menggantikan, standart pengembangan SDM lembaga tidak mudah diubah karena memang sudah tertetapkan.

LAZDAU telah berupaya penuh untuk penguatan potensi SDMnya. Berbagai program pengembangan telah dilaksanakan untuk menciptakan SDM yang berkualitas. Peneliti memberikan pendapat, seharusnya sebagai lembaga amil zakat tentu saja dibutuhkan tenaga kerja yang professional dalam bidang spiritual ataupun potensi yang dimilikinya. Pemantauan SDM perlu pengontrolan yang baik, karena untuk mewujudkan SDM berkualitas perlu adanya pemerataan dan tahapan-tahapn pengembangan. Namun, kenyataan dilapangan pengembangan SDM lebih banyak dilakukan oleh divisi sosial dan yang terdelegasikan untuk mengikuti pengembangan tersebut juga lebih banyak pegawai yang tingkat jabatannya kepala divisi dan manager.Seharusnya, HRD juga mencakupkan seluruh staff mengikuti pelatihan yang dapat memberikan tambahan pengetahuan sesuai uraian tugas masing-masing.

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

2. Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM diperlukan baik bagi karyawan baru ataupun karyawan lama. Tujuan dari pengembangan ini agar karyawan tersebut dapat menyesuaikan dengan pekerjaan serta dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan pekerjaannya. Apabila karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan baik maka ia akan dapat menyumbangkan kemampuan yang dimilikinya untuk dapat meningkatkan kinerja di bagian dimana ia ditempatkan, sehingga akan mempengaruhi kinerja dalam organisasi.[123] Pengembangan SDM di DAU menggunakan program pelatihan untuk membentuk kualitas SDM yang profesional dan kompeten. Dalam pengembangan SDM, tentu saja bagian personalia/HRD merumuskan bagaimana proses pengembangan ini akan dilakukan, hal ini menjadi pedoman sebelum pengembangan ini diterapkan kepada karyawan. Responden pertama mengatakan bahwa :

> "….langkah-langkah atau proses yang kita lakukan sebenarnya hal itu terkait dengan kurikulumnya makanya tentu ada kurikulum pembinaan termasuk disitu ada penilaiannya,…."(N1, 24/03/17)[124]

Peneliti setuju dengan pendapat narasumber pertama yang telah jelaskan, bahwa penetapan pengembangan yang dilakukan harus ditentukan terlebih dahulu bagaimana langkah-langkah atau proses pelaksanaannya. Hal

[123]T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, 2014. Hlm 103-107
[124]Hasil Wawancara Dengan Narasumber 1, Tanggal 24 Maret 2017

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

ini tentu mengacu pada ketetapan kurikulum dari lembaga. HRD tidak dapat serta merta melaksanakannya tanpa mengacu pada suatu pedoman lembaga. LAZDAU memiliki ketetapan dalam pengembangan SDMnya dengan menganalisis penilaian kinerjanya melalui KPI (*Key Performance Indicator*). Menurut peneliti, penilaian yang telah dilakukan oleh DAU dapat menjadi acuan untuk HRD melakukan pengembangan SDM. Penilaian yang dilaporkan setiap bulannya bersama para Kepala Divisi bersama Direkturdalam rapat evaluasi bulanan dapat menjadi sebuah kontrol dari perkembangan kinerja karyawan. Hal ini menjadikan HRD lebih mudah untuk menganalisis *performance* kerja karyawan sehingga permasalahan-permasalahan yang karyawan hadapi dapat segera diberikan solusinya.

Penerapan pengembangan SDM yang efektif dapat dilakukan melalui proses pelatihan yang secara sistematis. Pengembangan SDM dilakukan dengan cara melalui pengadaan pelatihan kepada karyawan. Proses pengembangan SDM terdiri dari lima langkah, yaitu analisis kebutuhan pelatihan, perancangan pelatihan, pelaksanaan pelatihan dan evaluasi pelatihan.[125]

a. Analisis kebutuhan pelatihan

Pelatihan bertujuan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, sebelum pelatihan ditetapkan sebagai faktor penting dalam pencapaian tujuan organisasi, maka terlebih dahulu

[125]Wilson Bangun, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga. Hlm 203

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

menganalisis kebutuhan atau permasalahan pada kinerja karyawan.[126] Dalam analisis kebutuhan pelatihan, fase penilaian kebutuhan untuk menentukan apakah pelatihan ini dibutuhkan dan jika dibutuhkan maka program apa yang tepat sesuai dengan permasalahan yang ada. Analisis penilaian kebutuhan terdiri dari tingkat analisis organisasi, SDM dan pekerjaan.[127]

Analisis kebutuhan dalam organisasi memeriksa faktor-faktor utama seperti iklim kerja, problematika lembaga, pelayanan kelembagaan dan sebagainya. Analisis ini dilakukan agar dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan organisasi dalam menghadapi persaingan. Analisis pekerjaan adalah adanya pemeriksaan terhadap tugas/pekerjaan yang dijalankan berfokus pada kewajiban dan tugas diselutuh organisasi itu untuk menentukan pekerjaan mana yang membutuhkan pelatihan.[128] Analisis SDM, menentukan karyawan yang membutuhkan pelatihan dengan memeriksa sejauh mana karyawan itu melaksanakan tugas-tugas dalam pekerjaannya. Pendekatan yang digunakan untuk mengidentifikasi individu dalam organisasi dengan menggunakan data penilaian kinerja dan survey anggota organisasi. Kebutuhan akan pelatihan melalui proses penilaian kinerja dilakukan jika para karyawan memiliki kinerja rendah,

[126]Wilson Bangun, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga. Hlm 203
[127]Kaswan, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, Yogyakarta : Graha Ilmu, Hlm 103.
[128]Asri Laksmi Riani, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*, Yogyakarta : Graha Ilmu, Hlm 46

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

sedangkan survey dilakukan kepada seluruh anggota organisasi sebagai langkah untuk dapat memberikan masukan mengenai pelatihan apa yang sesuai untuk permasalahan yang ada. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara sebagai berikut :

> "banyak hal yang diantaranya kalo terkait dengan pengembangan berdasarkan kebutuhan kiranya karyawan itu kurang atau tidak mampu dari sisi apanya, kalau tidak mampu dibidang kerjanya perlu adanya pelatihan, artinya basicnya kita membuat rangkaian pelatihan atau pembinaan itu berdasarkan kebutuhan., sama semuanya kebutuhan SDM, pelatihan dan pembinaan dan lain sebaginya itu adalah mengacu pada kebutuhan karyawan... "(N1, 24/03/17)[129]
>
> "selama ini yang dilihat dari lembaga itu ketika diadakan pengembangan terhadap karyawan itu disesuaikan dengan kebutuhan. Ohh ini yang harus dikembangkan dibidang fundraisingnya, kemudian ada pelatihan tentang fundraisingnya bentuk workshop atau bentuk training kita kirim tuh yang memang dibagian fundraisingnya,….." (N2, 20/03/17)[130]

Langkah-langkah pengembangan SDM yang dilakukan oleh DAU dalam penguatan potensi dan keterampilan SDMnya yaitu dengan menerapkan sistem analisis kebutuhan. Dalam analisis kebutuhan ini, DAU menganalisis dari sisi karyawannya atau yang disebut analisis SDM. Dalam analisis SDM, identifikasi sebagai penetapan karyawan ini dibutuhkan pelatihan dengan menganalisis penilaian kinerjanya. Penilaian karyawan yang didapatkan dari sistem penilaian kinerja lembaga yaitu KPI (*Key Performance Indocator*), sistem ini sebagai monitoring masing-

[129]Hasil Wawancara Dengan Narasumber 1, Tanggal 24 Maret 2017
[130]Hasil Wawancara Dengan Narasumber 2, Tanggal 20 Maret 2017

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

masing kepala divisi untuk menilai kinerja karyawannya. Hal ini memudahkan HRD dalam menetapkan pelatihan yang akan dilaksanakan.

Selain itu, penetapan kebutuhan pelatihan juga dapat diambil dari masukan anggota organisasi. Hal inisebagai cara untuk dapat mengetahui problematika yang ada, karena para pegawai tentu saja mengetahui hal apa yang sedang terjadi. HRD mempunyai wewenang untuk mengidentifikasi dan menganalisa dari masukan yang diusulkan anggota. Seperti halnya, Kepala Divisi Sosial memberikan usulan kepada HRD mengenai adanya pelatihan terapi *seft* mandiri yang dibagikan informasinya di grup DMT (*DAU Management Team*). Masukan tersebut bertujuan agar dari staff Sosial dapat didelegasikan untuk mengikuti pelatihan itu sebagai bekal persiapan dalam implementasi program KSI (Klinik Sosial Istiqomah).[131] Keputusan yang HRD tetapkan dapat dikatakan tepat, akan tetapi ada beberapa hal yang seharusnya dianalisa terlebih dahulu sebelum mendelegasikan. HRD tidak dapat serta merta langsung menetapkan apabila ada masukan dari anggota organisasi. Usulan ini bersifat masukan yang seharusnya lebih bisa menjadi bahan pertimbangan.

[131]Hasil Observasi Di LAZ Dompet Amanah Umat, Pada Tanggal 03 Juli 2017, Ruang HRD Dan Sekretariat

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

Sesuai teori yang telah dijelaskan, analisis kebutuhan pengembangan karyawan terdiri dari analisis SDM, organisasi dan pekerjaan. Analisis ini bertujuan sebagai persiapan awal sebelum pelatihan ini dilaksanakan. Peneliti sependapat dengan yang dikatakan oleh narasumber pertama dan kedua, bahwa adanya analisis kebutuhan karyawan sebagai bahan pertimbangan dalam menetapkan sebuah program. Program ini nanti diharapkan dapat menjadi penguat dalam SDM yang dimiliki agar tujuan visi misi lembaga dapat tercapai. Untuk itu, fokus analisa harus jelas dan tepat agar menjadi suatu pertimbangan lembaga dalam menentukan langkah dalam membentuk kualitas SDMnya yang lebih professional dan kompeten. Akan tetapi, dalam pelaksanaannya lembaga lebih sering menggunakan analisa kebutuhan pengembangan yang dilihat dari analisa pekerjaan dan SDM. Padahal, untuk pengembangan SDM tidak hanya dianalisa SDM dan pekerjaannya, harus ada analisa organisasi yang dapat mencakup secara global. Sehingga, lembaga mengetahui problematika apa yang sedang terjadi, yang mengakibatkan ada efek pengaruh sampai kepada kualitas kinerja SDMnya. Untuk itu, perlu adanya analisa kebutuhan yang kuat menyangkut penetapan pengembangan SDM sebelum pelaksanaan program ini ditetapkan.

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

b. Perancangan pelatihan

Setelah melakukan analisa kebutuhan, langkah selanjutnya adalah merancang program pengembangan SDM melalui pelatihan. Untuk mencapai hasil yang efektif, perlu diperhatikan konsep dalam perancangan pelatihan. Dalam perancangan pelatihan, ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan yaitu dari penentuan sasaran dan penentuan program pengembangan.

Dalam penentuan perancangan pengembangan yang merupakan esensi dari pelatihan karena pada tahap ini bagaimana meyakinkan bahwa pelatihan ini akan dilaksanakan.[132] Konsep dari perancangan pelatihan ini juga harus ditentukan sasaran dari program ini untuk siapa dan pelaksanaannya bagaimana. HRD harus membuat susunan analisis dari perancangan pelatihan tersebut, seperti peserta, materi, pembina pelatihan dan waktu kapan dilaksanakannya. Sesuai dengan pengamatan dilapangan, bahwasannya masih ada beberapa hal yang perlu diperbaiki terkait penentuan sasaran program. Dalam perancangan pelatihan, sasaran yang mengikuti pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan yang telah dianalisis, semisal kebutuhan yang dianalisis ternyata menghasilkan kesimpulan bahwa pada bagian *fundraising* perlu adanya pelatihan, maka sasaran yang tepat untuk mendapatkan pelatihan adalah staff bagian *fundraising*.

[132]H. M. Yani, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Mitra Wacana Media, Hlm 93.

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

Dari pelatihan yang telah dilaksanakan, sasaran yang mengikuti pelatihan tersebut lebih banyak kepada atasan yaitu Kepala Divisi dan Manager. Padahal menurut pengamatan peneliti, ada beberapa problematika yang tidak hanya atasan yang harus dikembangkan *skill* bekerjanya, tetapi juga seluruh staff harus diikutkan pelatihan yang dapat menambah pengetahuan sesuai jabatan masing-masing.[133] HRD disini berperan sebagai pengontrol sekaligus eksekusi dari program pengembangan. HRD harus mempunyai standart dan tolok ukur untuk menetapkan kebijakan yang dapat menguatkan analisis dari proses pengembangan SDMnya tersebut.

Selain menetapkan sasaran program, hal lain yang harus diperhatikan adalah penentuan program pengembangan. Dalam penentuan program harus disesuaikan dengan kebutuhan yang ada, kemudian konsep pelaksanaannya. Hasil wawancara dengan narasumber sebagai berikut :

> "…. perencanaan pengembangannya termasuk program-program apa yang dibutuhkan oleh SDM untuk pengembangannya kemudian selain itu juga melihat kondisi ketika sudah berjalan setelah dievaluasi dari sisi mana SDM itu perlu di kembangkan skillnya, nah itu kaitannya dengan profesionalisme kerja maka dituntun lewat bidang kerjanya masing masing apakah dibidang komunikasinya, fundraisingnya, marketingnya, atau eehh.. dibidang kemampuan lainnya. Itu sekali lagi tergantung kepada kebutuhan,…."(N1, 24/03/17)[134]

[133]Hasil Observasi Di LAZ Dompet Amanah Umat, Pada Tanggal 18 Juli 2017, Ruang Rapat DAU, Rapat Tim Manajemen, Pukul 10.00 – 14.00
[134]Hasil Wawancara Dengan Narasumber 1, Tanggal 24 Maret 2017

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

Selanjutnya, tidak kalah penting dari perancangan pelaksanaan program adalah pembuatan materi pelatihan serta penetapan pembina pelatihan.[135] Sesuai dengan teori yang ada, perancangan program pengembangan SDM di DAU sudah cukup baik, terlihat dari pelatihan yang diadakan di internal kantor, HRD menyiapkan materi dan pembina sesuai dengan kebutuhan yang telah dianalisis. Beberapa kali pelatihan seperti pelatihan kebersihan, motivasi serta pembekalan kelembagaan telah diprogramkan untuk karyawannya. Maka dari itu, analisa dari kebutuhan pengembangan menghasilkan kesimpulan terkait metode apa yang akan digunakan. Hasil dari wawancara dengan narasumber sebagai berikut :

> "….kita analisa dulu berdasarkan laporan dari managernya atau kepala divisinya jadi karyawan tersebut atau membutuhkan pelatihan apa misalnya, dan kemudian kita analisa, kemudian kita fasilitasi untuk mengadakan pelatihan. Kalau memang pada kenyataannya setelah itu tetap saja masih yaa masihh..mengalami penurunan berarti ada factor lain yang tidak mendukung itu, apakah itu dari motivasi kerjanya maka coba kita usahakan lagi untuk mengikuti training-training motivasi dll. ….". (N1, 24/03/2017)[136]

Proses perancangan pelatihan sudah cukup baik tetapi memang perlu yang namanya kontrol dan peninjauan ulang. Hal ini sebagai masukan agar pengembangan yang diadakan dapat memberikan dampak perubahan dari pegawai yang telah diikutkan. Maka dari itu, perlu adanya

[135]H. M. Yani, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Mitra Wacana Media, Hlm 93
[136]Hasil Wawancara Dengan Narasumber 1, Tanggal 24 Maret 2017

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

tolok ukurdari perancangan pelatihan yang ditetapkan. Tolok ukur yang dimaksudkan mengenai hasil yang diharapkan dari hasil implementasi program pengembangan.

c. Pelaksanaan pelatihan

Dalam melaksanakan pelatihan, terlebih dahulu perlu dilakukan uji atas metode-metode yang digunakan. Tindakan ini dilakukan untuk memastikan bahwa metode yang digunakan sesuai dengan kebutuhan pelatihan. Dalam prakteknya terdapat berbagai pendekatan yang dapat digunakan untuk memilih metode yang tepat sebagai intrumen pelatihan. Keberhasilan dalam proses pengembangan SDM melalui pelatihan, perlu adanya hal-hal yang diperhatikan yaitu metode pelatihan, identifikasi peserta pelatihan, kemampuan pelatih, lokasi pelatihan, biaya, waktu pelaksanaan dan lamanya pelatihan.[137]

HRD DAU mempunyai rencana program tahunan yaitu berkaitan dengan pengembangan SDM lembaga. Metode, identifikasi peserta pelatihan hingga waktu pelaksanaan disesuaikan dengan analisis kebutuhan yang telah ditetapkan. HRD mempunyai peran penting dalam mengawal pelaksanaan pelatihan ini. Sebelum pelaksanaan, HRD sudah memiliki catatan yang disesuaikan dengan kebutuhan. Kemudian, HRD mencari pelatih yang dapat memberikan edukasi seperti kebutuhan pelatihan yang diharapkan oleh lembaga. Beberapa pelatihan yang telah

[137]Wilson Bangun, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Erlangga, Hlm 206.

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

dilakukan oleh LAZDAU berupa pelatihan motivasi, pelatihan mengenai kebersihan dan tata letak kantor, pelatihan UU Zakat serta beberapa pelatihan yang dilakukan di eksternal lembaga.[138] Pelaksanaan pelatihan ini juga disesuaikan dengan budget dan waktu yang telah dijadwalkan oleh HRD.[139] Sehingga, HRD dapat lebih matang untuk mengkonsep kegiatan tersebut agar dapat membawa keberhasilan perubahan dan penambahan wawasan SDMnya.

Menurut peneliti, apa yang telah terlaksana oleh HRD LAZDAU sesuai dengan teori yang ada. Bahwasannya, persiapan dalam pelaksanaan pelatihan harus disiapkan dengan konsep yang tdibutuhkan lembaga sesuai hasil analisis kebutuhan, perancangan pelatihan serta sasarannya. Meskipun setiap tahunnya HRD telah mendapatkan anggaran pengembangan oleh lembaga, HRD harus tetap mengawal terus hingga pelaksanaan kegiatan tersebut selesai dilaksanakan.

d. Evaluasi pelatihan

Langkah terakhir dalam proses pengembangan SDM adalah adanya evaluasi. Dalam langkah ini dimaksudkan sebagai langkah untuk menilai kegiatan pelatihan telah dilaksanakan.[140] Dari penjelasan diatas menjelaskan bahwa aspek dalam evaluasi pelaksanaan kegiatan terdapat

[138]Hasil Observasi Di Kantor LAZDAU Terkait Pelaksanaan Pelatihan Pengembangan SDM Selama Bulan Mei Hingga Agustus 2017, Data Pelatihan *Tetlampir.*

[139]Dokumen RKAT LAZDAU Tahun 2017, Program Tahunan Kepala Divisi Kantor Umum Dan HRD, Pada Tanggal 02 Juni 2017 Di Kantor Sekretariat LAZDAU

[140]Dwi Heri Sudaryanto, 2014, Forum Diklat : *Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Pelatihan*, Vol. 04 No. 02, Hlm 25.

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

pembahasan yaitu mengenai perubahan, perbaikan dan peningkatan kemampuan melaksanakan pekerjaan setelah kegiatan pelatihan selesai terlaksana. Jadi, evaluasi ini dijadikan sebagai bahan rekomendasi atas apa yang telah dilaksanakan. HRD mempunyai acuan dari hasil evaluasi ini agar dapat melihat bahwasannya SDM yang telah dikembangkan potensinya melalui program pelatihan ini memberikan pengaruh terhadap peningkatan produktivitas ataupun kompetensinya.Hasil wawancara dengan narasumber sebagai berikut :

> "evaluasi ya.. selama ini minim evaluasi karena eehh.. kalau boleh jujur evaluasi itu sangat minim sekali . yang ada selama ini hanya evaluasi kerja tidak ada dari evaluasi pengembangan SDM". (N2, 20/03/2017)[141]
>
> "yang tak bilang tadi ini mbak, setelah adanya pelatihan apakah ada perubahan signifikan, mangkannya tadi tak bilang eehh itu yang masih belum kita jawab karena ditingkat evaluasinya yang masih kurang, ..." (N3, 24/07/2017)[142]

Evaluasi pelatihan dilakukan dengan tujuan untuk mengukur efisiensi dan efektivitas pelatihan. Sesuai teori yang telah dijelaskan, tahapan terkahir ini menjadi kunci dari keberhasilan pelaksanaan program tersebut. Hasil dari evaluasi ini akan dijadikan penilaian terhadap SDM yang telah mengikuti kegiatan tersebut.

Dari hasil wawancara, peneliti berpendapat bahwa tahapan evaluasi yang diterapkan di DAU masih terbilang kurang. Padahal, dalam perancangan dan pelaksanaan pelatihan sudah cukup bagus. Hal ini harus

[141]Hasil Wawancara Dengan Narasumber 2, Tanggal 20 Maret 2017
[142]Hasil Wawancara Dengan Narasumber 3, Tanggal 24 Juli 2017

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

dijadikan kontrol HRD dalam tahapan setelah pelaksanaan kegiatan pelatihan. Evaluasi dapat dikatakan sebagai tahapan yang penting karena dalam tahapan ini HRD mengevaluasi dan menilai seluruh kegiatan pelatihan yang terlaksana. Informan ketiga mengatakan bahwa evaluasi yang dilaksanakan masih sangat kurang. Evaluasi yang dilaksanakan sesuai penjelasan di atas merupakan evaluasi pegawai bukan dari evaluasi dari pelatihan yang dilaksanakan lembaga. Untuk itu, perlu ada pemahaman mengenai evaluasi sebagai tahapan dalam pengontrolan pelaksanaan pelatihan yang telah diterapkan.

HRD seharusnya mempunyai kebijakan yang kuatterkait tahapan ini. Percuma saja jika pelatihan dilaksanakan dalam upaya peningkatan kualitas SDMnya, tetapi dalam tahapan evaluasi HRD masih sangat lemah pengontrolan dan pelaksanaannya. Misalnya, HRD mempunyai kebijakan untuk pelaksanaan pengevaluasian program pelatihan. Penentuan waktu evaluasi pelatihan harus jelas, contohnya evaluasi pasca kegiatan pelatihan dilaksanakan pada H+1 kegiatan. Evaluasi ini yang membahas mengenai teknis pelaksanaan kegiatan, sehingga HRD dapat mengacu dari hasil evaluasi sebagai tindak lanjut dari program pelatihan yang sudah dilaksanakan. Kelemahan ini menjadikan HRD tidak dapat mengkontrol dan mengawasi penuh kinerja pegawai yang sudah mengikuti pelatihan. Pencatatan arsip pegawai yang telah mengikuti pelatihan sangat diperlukan HRD untuk menjadi bahan penilaian apakah

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

pelatihan yang telah dilakukan dapat memberikan pengaruh yangsignifikan terhadap perkembangannya.

3. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pentingnya pelaksanaan program pengembangan SDM untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan, maka perlu adanya perhatian dari lembaga. Hasil dari program ini akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan atas pekerjaan yang dikerjakan. Untuk itu, dalam program pengembangan SDMlembaga harus menentukan metode seperti apa yang mereka terapkan untuk meningkatkan kualitasnya.

Metode pengembangan SDM merupakan cara yang dilakukan untuk mengeksekusi dari program-program pengembangan yang telah ditetapkan. Metode pengembangan ini dibagi menjadi dua bagian yaitu, metode *on the job training* dan metode *off the job training*.[143] LAZDAU melakukan hal yang yang sesuai dengan teori jelaskan, dalam program pengembangannya juga menerapkan metode pengembangan ini. Berikut hasil wawancara dengan narasumber :

> "….para SDM itu sudah dikasih pelatihan…. Sudah ditraining tapi menetap aja , meskipun secara apa ya sekilas dari segi SDM itu ada pendekatannya, namun terkadang dari job yaa tetep aja, pertama kita adakan pendampingan itu, kita kasih profesi ini sampai para karyawan itu memang benar-benar bisa dan berkembang…." (N3, 20/3/2017)[144]

[143]Wilson Bangun, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Erlangga, Hlm 210
[144]Hasil Wawancara Dengan Narasumber 2, Tanggal 20 Maret 2017

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

Menurut temuan peneliti dari hasil wawancara, LAZDAU juga menerapkan metode pengembangan SDM untuk menunjang peningkatan kualitas SDMnya. Sesuai teori yang ada, metode pengembangan yang digunakan DAU yaitu metode *on the job training*. Hasil wawancara tersebut menyimpulkan bahwa dalam pengembangannya DAU menggunakan metode *coaching* yang dalam proses pengembangannya atasan memberikan pengarahan kepada karyawan khususnya untuk karyawan baru mengenai pekerjaan yang disesuaikan jabatannya. Dalam masa trainning 3 (tiga) bulan, karyawan dikontrol penuh oleh atasannya agar mampu menyelesaikan pekerjaannya. DAU juga menggunakan metode rotasi pekerjaan, dari hasil pengamatan, rotasi pekerjaan telah dilakukan oleh HRD kepada Manajer *Fundraising* dan Staff *Marketing Sale*. Rotasi ini menetapkan bahwa Manager Fundraising dimutasi menjadi Manajer Pendayagunaan sedangkan Staff *Marketing Sale* dimutasi menjadi Manajer *Fundraising*.[145] Hal tersebut sebagai cara untuk memberikan pengetahuan dan peningkatan kualitas dari potensi masing-masing pegawai tersebut.

> "….ada semacam dikarantinakan kemudian dikirim ke sebuah lembaga, kemudian dilembaga itu nginep dalam 1-3 hari, yang disana, contohnya fundraising, difundraising itu dikirim kemudian selama 3 hari itu tidak hanya diberikan teori disana tapi kemudian turun

[145]Hasil Pengamatan Dari Dokumen Surat Keputusan Direktur No. 1050/DAU/Skep/VII/1438-2017 Dan No. 1051/DAU/Skep/VII/1438-2017 Pada Tanggal 13 Juli 2017

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

> dilapangan, dibekali sebuah keterampilan dibidang fundraising kalau dibidang fundraising. Kalau di yang sudah agak lama atau karyawan yang sudah lama itu diberikan bentuk keterampilannya itu kadang diberikan pelatihan kayak apa ya…. Kayak jurnalistik, kayak mengekspose kegiatan kita kemudian dipose dimedia, itu salah satu pengembangan pengurus atau yang ada di LAZ DAU". (N2, 20/03/2017)[146]
> "….yang selama ini berlangsung memang bentuknya kadang workshop dan training-training mbak….." (N2, 20/03/2017)[147]

Selain metode *on the job training*, LAZDAU juga menerapkan metode pengembangan SDM yaitu metode *off the job training*. Lembaga memfasilitasi HRD untuk dapat memberikan program terbaik untuk penguatan kualitas SDMnya. Karyawan yang diikutkan pelatihan diluar lembaga ini sebagai bentuk dari lembaga untuk dapat memberikan keluasan dan penambahan wawasan/pengetahuan agar karyawan yang telah diikutkan pelatihan ini menjadi karyawan yang dapat diunggulkan di dalam lembaga ataupun di luar lembaga. Selain delegasi karyawan mengikuti pelatihan diluar, HRD juga membuat kegiatan pelatihan yang diadakan di kantor ataupun diluar kantor dengan memanggil pemateri.

Dari pengamatan Peneliti, beberapa pelatihan kelembagaan telah dilaksanakan oleh HRD yaitu dengan terlaksananya pelatihan yang berkaitan tentang "Training Motivation" yang disampaikan oleh

[146]Hasil Wawancara Dengan Narasumber 2, Tanggal 20 Maret 2017

[147]Hasil Wawancara Dengan Narasumber 2, Tanggal 20 Maret 2017

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

pembicara Bp Askan. Pelatihan ini dihadiri seluruh karyawan LAZDAU baik pada bagian sosial ataupun unit usahanya. Training ini dilakukan untuk pembanngkitan motivasi karyawan dalam bekerja. Selain itu, pada akhir acara HRD memberikan reward kepada karyawan terbaik selama triwulan dengan kategori karyawan disiplin dan kategori dalam bidang produktivitas kerja.[148]Kemudian, LAZDAU juga mengadakan pelatihan yang bertujuan pengembangan SDM dengan penambahan pengetahuan mengenai UU Zakat dan pengelolaan Zakat. Kegiatan ini bertujuan untuk menambahkan pengetahuan mengenai zakat. Pembicara pada kegiatan ini adalah Kepala Penais ZAWA dari Kemenag Jatim dan Ketua BAZNAS Jawa Timur.[149]Kegiatan selanjutnya sebagai sarana dalam pengembangan SDMnya, HRD melaksanakan workshop yang diadakan dikantor LAZDAU. Workshop ini dihadiri dari karyawan bagian pemberdayaan, media dan IT serta sekretariat. Kegiatan ini dipimpin oleh pembicara bapak Yoyong. Dalam wokshop tersebut dijelaskan mengenai bagaimana menciptakan komunikasi, branding yang dapat berdampak pada penghimpunan kelembagaan.[150] Dan kegiatan pelatihan yang dilaksanakan pada bulan agustus kemarin, seluruh karyawan diwajibkan mengikuti pelatihan mengenai kebersihan gedung yang dilaksanakan oleh

[148]Hasil Observasi Di LAZ Dompet Amanah Umat, Pada Tanggal 08 April 2017 Di Gedung Dekopinwil Jatim, Pukul 08.00 – 15.00 WIB

[149]Hasil Observasi Di LAZ Dompet Amanah Umat, Pada Tanggal 06 Mei 2017 Di Gedung Dekopinwil Jatim, Pukul 08.00 – 16.00 WIB

[150]Hasil Observasi Di LAZ Dompet Amanah Umat, Pada Tanggal 14 Agustus 2017 Di Ruang Rapat DAU, *Workshop "Komunikasi Berdampak Pada Penghimpunan",* Pukul 09.00 – 14.00 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

HRD. Pelatihan ini dilaksanakan karena evaluasi dari beberapa karyawan DAU yang mengajukan pengaduan mengenai ketidak rapian dan kurang bersihnya dalam area kantor. Ini menjadi bahan evaluasi HRD dan kemudian dilakukannya pelatihan tersebut. Pelatihan ini juga mengajarkan kepada seluruh karyawan mengenai bagaimana manajemen tata letak dan kebersihan kantor.[151]

Beberapa kegiatan dalam pengembangan SDM di LAZDAU, menurut peneliti sudah baik. Kesesuaian dengan teori yang telah dijelaskan, DAU telah menerapkan dua metode dalam langkah untuk mewujudkan SDM yang professional dalam mengelola dana Zakat, Infaq, Sodaqoh dan Wakaf. Peran HRD sangat penting dalam membuat program-program pengembangan SDM guna mencapai tujuan dari visi dan misi lembaga. Dari susunan kegiatan pengembangan SDM, tentu kelembagaan menginginkan dampak yang akan terjadi setelah pelatihan tersebut dilakukan. Dari tahun ke tahun mulai 2014-2016 dampak dalam pelayanan dibidang pengelolaan zakat mengalami perubahan dan juga berdampak pada penghimpunan.[152] Namun, HRD juga harus dapat memperbaiki beberapa proses dari pelaksanaan program pengembangan SDM. Peneliti lebih menekankan pada perbaikan tahapan evaluasi dari

[151]Hasil Observasi Di LAZ Dompet Amanah Umat, Pada Tanggal 15 Agustus 2017 Di Musholah DAU, *Pelatihan Tentang Kebersihan Gedung*, Pukul 09.00 – 14.00 WIB
[152]Hasil Wawancara Dengan Narasumber 2, Tanggal 20 Maret 2017

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

program SDM agar lembaga mengetahui setiap pelaksanaan kegiatan pengembangan, seluruh karyawan mempunyai dampak yang positif sehingga dapat memberikan hasil yang baik untuk kelembagaan terutama dalam sistem pengelolaan zakat, infaq, sodaqoh dan wakaf.Solusi lain yang diberikan ketika dampak belum memberikan perubahan adalah dengan membentuk sebuah tim manajemen kelembagaan yang berfungsi untuk mengawal kinerja SDM.

Sebagai pencapaian dari professional LAZDAU dalam pelayanan jasanya, pada tahun 2017 ini BAZNAS telah memberikan penghargaan berupa LAZ dengan operasional kelembagaan terbaik tingakt nasional.[153] Hal ini sebagai bukti, ada dampak yang diberikan karyawan terhadap lembaga atas kinerjanya. Akan tetapi, sebagai lembaga zakat harus terus menggali potensi SDMnya agar dapat memberikan loyalitas dan penghargaan terbaik untuk kelembagaannya. Pengembangan yang dilakukan di LAZDAU tidak hanya pengembangan secara pengetahuan umum saja, tetapi juga ada pengembangan secara spiritualnya. Pengembangan spiritual di DAU sebagai bentuk untuk penguatan secara rohaniyah dan keagamaan SDMnya.

Pengembangan SDM juga perlu diterapkan di lembaga yang bergerak dibidang *non-profit*. Lembaga amil zakat dapat dikatakan

[153]Dokumentasi Piagam Dan Foto Penyerahan Piala BAZNAS Award Pada 25 Agustus 2017

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

termasuk dalam kategori jenis lembaga sosial yang konsentrasi dalam bidang keagamaan. Lembaga ini berhubungan dengan antar manusia yang bertujuan untuk mencapai kesejahteraan umat. Akan tetapi, dalam pelaksanaan program-program lembaga mengacu pada ketentuan-ketentuan agama, misalnya penyaluran dana zakat kepada delapan asnaf yang sudah tertera didalam Al-Qur'an, pemberian kajian agama bagi binaan DAU, dan melaksanakan nilai-nilai agama yang telah diajarkan dalam kehidupan sehari-hari. Peran yang cukup penting di dalam lingkup masyarakat menjadikan lembaga sosial agama juga perlu adanya penguatan dalam SDM pelaksanaannya. Tidak ada perbedaan dalam penerapan proses pengembangan SDM antara lembaga *profit* ataupun *non-profit*. DAU mempersiapkan SDM yang berkualitas sebagai prioritas utama lembaga agar tujuan visi misi tercapai. Hal ini menjadikan DAU untuk lebih mengupayakan adanya program pengembangan SDM sebagai bentuk persiapan lembaga menghadapi persaingan kualitas pelayanan kepada umat antar lembaga sosial lainnya.

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